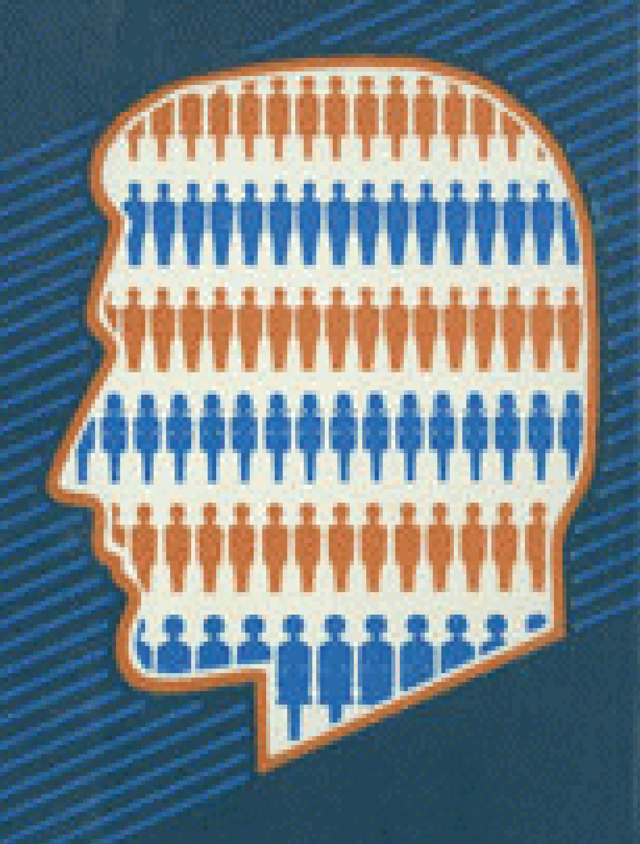
د. رياض الزغل

مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي



دار قتيبة

مقـدمــة

هـذا الكتاب مـوجه للطلبـة في ميادين علم اجتمـاع الشغـل والاقتصـاد والتصـرف وقـد انـطلقنـا في وضعـه من المبـدأ التــالي: إن السلوك البشـري سـواء كان فـردياً أو جمـاعيـاً داخـل المؤسسـة لا يخضـع حتمـا لمـا تقتضيـه المنظمات مهمـا كانت دقتهـا أو اتقانهـا العلمي أو تعقيداتهـا ولكنـه (أي هـذا السلوك) متعلق بمدى التفاعل الذي ينشأ بين المحيط التنظيمي بكـل مكونـاته والعنصر البشري مع العلم بأن هذا التفاعل يأخذ صوراً متعددة تختلف حسـب الشخصية الفردية وخاصيات الجماعات والمحيط الاجتماعي والثقافي وغيرها من العناصر المادية أو المعنوية التي تؤثر في وضعيات خاصة.

والمشكـل الذي يعتـرض دراسة هـذا التفـاعـل يتمثـل في أن الـظواهـر النفسيـة والنفسية الاجتمـاعيـة والاجتمـاعيـة التي لهـا تـأثيـر عليـه متعــددة، والنـظريات التي تحللهـا كثيرة ومتشـابكة الأطـراف لذا يصبـح من الضـروري لعمل كهذا انتقاء النظريات حسب عوامـل موضـوعية وربمـا ذاتية لأن البـاحث مهمـا كانت أهـدافه واضحـة وموضـوعية فهـو لا يمكنه أن ينقـطع عن تجربتـه العلمية من قراءات وأعمال ميدانيـة وتفضيل بين النـظريات، والتصـريح بهـذا نعتبـره لا من باب التـواضع بـل من باب المـوضوعيـة كي يعـرف الـطالب في العلوم الإنسانية أن لا حقيقة نظرية مطلقة ولكن كل علم نسبي وكل نظرية هي بمثابة منظار يريك شيئاً ويخفي عنك أشياء.

تمثل دراسة السلوك التنظيمي عنصراً هاماً في تكوين المختصين في علوم التصرف وذلك لمدى أهمية العنصر البشري في اشتغال المنظمات وأدائها. وقد يرى البعض أن تنمية إنتاجية العمل تحصل باستعمال السلطة وإدخال محددات وضغوطات مادية ومعنوية في ميدان الشغل للتأثير على العاملين بها وتوجيه سلوكهم نحو الهدف المطلوب. وهذه هي النظرية التقليدية السائدة في المنظمات ما قبل الصناعية وحتى الصناعية حيث لا يعتبر الإنسان إلا عاملاً من عوامل الانتاج لا غير. وقد تطورت هذه النظرية إلى نظريات أخرى تعتبر أن إنتاجية العمل لا تكون إلا بتحقيق الرضا لدى العاملين وإذا كان المسير يبحث عن التأثير على إنتاجية أعضاء المنظمة فعليه قبل ذلك أن يؤثر على شعورهم واتجاهاتهم نحو عملهم ووضعيتهم في ميدان الشغل.

واليوم وقد ارتفع المستوى التعليمي للموظفين والعمال وتطورت الحركات النقابية وتعقدت التكنولوجيا أصبح موضوع التأثير على السلوك التنظيمي أكثر تشعباً مما نتج عنه إدخال مفاهيم جديدة كالمشاركة والمرونة وضرورة اعتبار الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق برغباتهم ومواقفهم من العمل وهكذا لم يعد هناك إيمان بوجود نموذج واحد لإدارة الأفراد بل صار من الحتمي معرفة أدق للعوامل المؤثرة في السلوك البشري بالاستعانة بعلوم مختلفة علماً بأن الموظف له خصائص نفسية ذاتية ويتأثر بالجماعات الصغيرة التي ينتمي إليها وبالمحيط المجتمعي الواسع وكذلك بالمحيط داخل المنظمة وبالعوامل البيئية المختلفة، منها المادية ومنها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. مع العلم أنه يبقى للعقلانية دور هام بمعنى أن المشتغل بالمنظمة له مصالح ذاتية معينة يتصرف حسبها وربما يضع لنفسه استراتيجيا يسير عليها لتحقيق غاياته.

هذا وإنه من ركائز علوم التصرف الحديثة ـ زيادة على فهم الظواهر وتحليلها ـ التنبؤ واستقراء المستقبل ونفس المبدأ ينطبق على دراسة السلوك التنظيمي.

لم يكن هدفنا في وضع هذا الكتاب الشمول فهـذا غير ممكن لمـا عليه البحـوث في الوقت الحـاضر من تشعب بـل تقديم بعض النـظريات الأسـاسية لفهم السلوك سـواء كـانت كـلاسيكيـة أو في طـور التكـوين يقـودنـا في ذلـك اعتباران اثنان:

- الاقتراب من الاهتمامات الحديثـة فيما يخص علم النفس الاجتمـاعي والسلوك التنظيمي.

- التركيز على حركية مقومات السلوك البشـري.

فكانت المواضيع التي طرقناها هي:

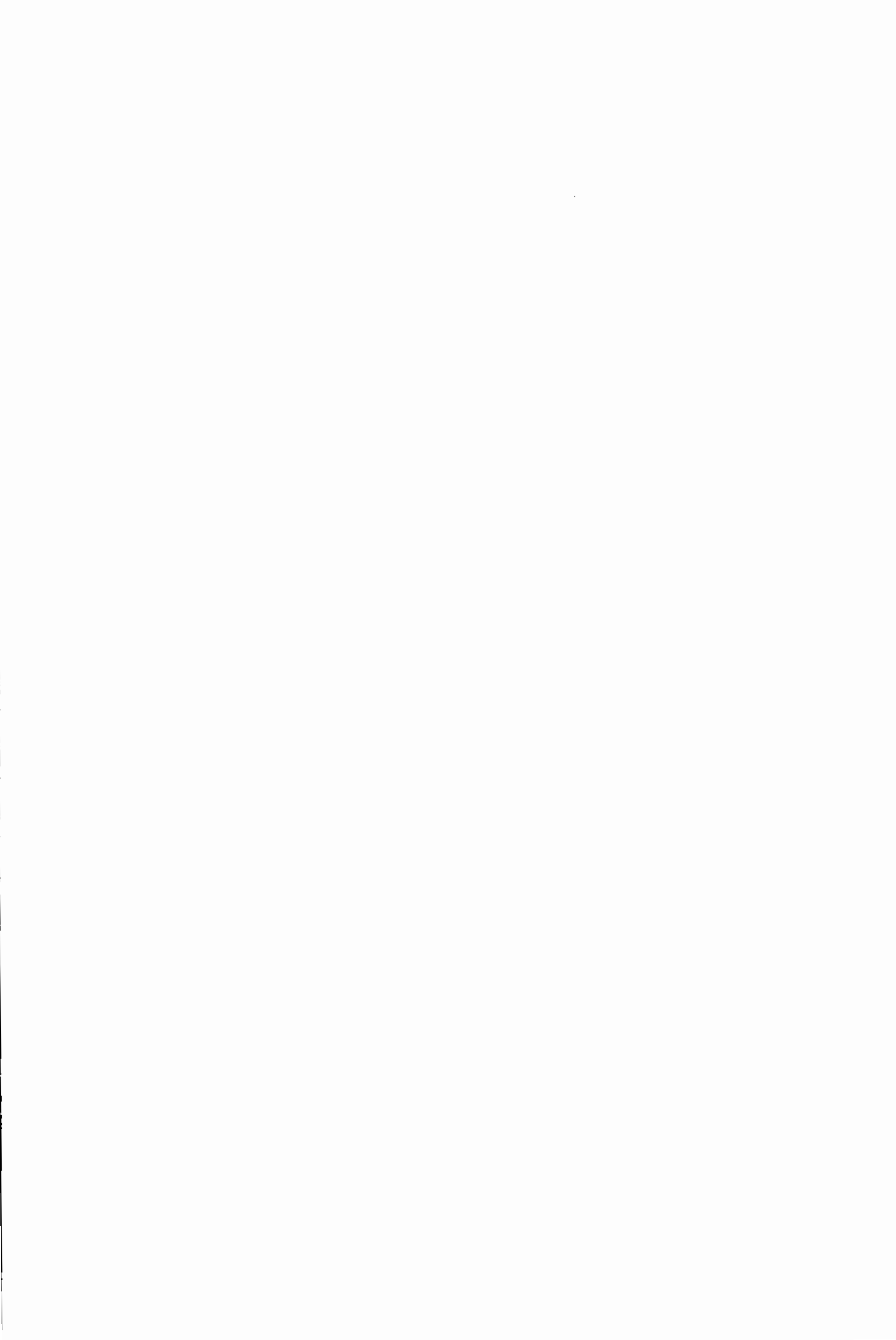
- علاقة علم النفس الاجتماعي بالعلوم الإنسانية الأخرى.
- الشخصية الفردية وعلاقتها بالمحيط الاجتماعي.
- الإدراك والمجال الاجتماعي.
- الدافعية.
- حركية الجماعة الصغيرة الحجم.
- الابتكارية واتخاذ القرارات الجماعية.
- الاتصال والإعلام.
- السلطة والنفوذ في التنظيم.

وقد يحتوي النص على مفـاهيم علمية حـرصنا على أن نقـدم ترجمتهـا باللغة الفرنسية وذلك لأسباب ثلاثة أولها لأن الترجمات في الكتب العربيـة غير موجودة بالقدر الكافي وثانيها لأن بعض الترجمات من اجتهادنا الخاص وثالثها لتسهيـل المطالعـة بالنسبـة للطالب وذلك لتـوفر المـراجع بـاللغة الفـرنسية في المكتبات التونسية ولأن أكثر المراجع الأساسية لم تترجم إلى العربية بعد.

عِلم النفس والسُّلوك التنظيمي

MOHAMED KHATAB





عندما يلتحق الفرد بالمنظمة يكون حاملاً لصفات خاصة تكونت عنده إما بالوراثة أو الاكتساب وهي التي توجه مبدئياً سلوكه وبصفة خاصة تفاعله مع المتغيرات والمحددات المفروضة من قبل المنظمة.

ويعبر عن جملة هذه الخاصيات والصفات الفردية بمفهوم **الشخصية** ودراسة تكوين الشخصية وتطورها وأمراضها تمثل ميدان علم النفس الذي قدم العديد من النظريات في هذا المجال، ومن أهم النظريات نذكر السلوكية (le behaviorisme) وعلم النفس التحليلي (la psychanalyse) والنظرية الثقافية (la théorie culturaliste) وبقطع النظر عن اختلاف هذه النظريات فهناك مبادىء عامة تشترك فيها كلها وهذه المبادىء هي حسب GP. Guilford:

(أ) **الوحدة** (Unité) ومعناها أن الشخصية وحدة متكاملة وليست بمجموعة أجزاء مضافة لبعضها البعض، بل هي كل متكامل (un tout intégré).

وتبرز هذه الوحدة من خلال ما يلاحظ من تكرار وتشابه في السلوكات المتخذة من طرف الفرد. فلكل فرد أسلوب في السلوك (un style de comportement): فهناك من يغلب عليه طابع الفطرة والبديهة فيتصرف دون الإمعان في التفكير وهناك من تطغى عليه رغبة العظمة فيحاول بسلوكه أن

يجلب لنفسه الهيبة والاحترام وهناك من يغلب عليه الشك في نفسه فلا يقدر على أخذ قرار وهناك من يخضع سلوكه للتفكير المنطقي فيحسب لكل شيء حسابه ولا يترك مكاناً للصدفة الخ . . .

(ب) **الوحدوية** (Unicité) ومعناها أن كل إنسان له شخصية فذة، متميزة تختلف عن كل الشخصيات الأخرى.

(جـ) **التكامل** (intégration) يدل هذا المفهوم على حركية نفسية داخلية يتم بفضلها التأليف بين مختلف التجارب والموروثات وهي التي تنتج عنها وحدة الشخصية ـ وبما أن كل التجارب التي يمر بها الإنسان تترك رواسب في نفسه فإن **عملية التكامل** مستمرة وهذا ما يجعل الشخصية في تطور وحركية غير منقطعين.

1 ـ النظرية السلوكية:

وضعت هذه النظرية في بداية هذا القرن انطلاقاً من أبحاث تجريبية أجريت على الحيوانات (كأبحاث Pavlov) لتحليل الأفعال المنعكسة (reflexe). وقد توصلت هذه الأبحاث إلى بناء مفهوم «التعود» (habituation) وإلى اكتشاف الروابط التي تجمع ما بين الجانب الفيزيولوجي والجانب السيكولوجي للإنسان عن طريق الأفعال المنعكسة الشرطية (reflexes conditionnés)التي تنتج عن مثيرات غير المثيرات الطبيعية كما هو الشأن في تجربة بافلوف: تقديم الأكل يثير سيلان اللعاب عند الكلب وتقديم الأكل مع إحداث صوت جرس يثير كذلك سيلان اللعاب وفي مرحلة ثالثة صوت الجرس وحده يثير سيلان اللعاب.

وتتدرج الأفعال المنعكسة الشرطية من ردود فعل فيزيولوجية بسيطة في نطاق مواقف بسيطة يراقبها الباحث إلى سلوك معقد في نطاق مواقف تحتوي على عديد المثيرات.

1.1 ـ كيفية تكوين الشخصية:

من أهم مبادىء السلوكية أن الجسم في حالة تأقلم مع المحيط وما السلوك إلا عملية تأقلم عن طريق إجابة فعلية يتبعها تحويل في الجسم.

كل سلوك يمثل إجابة على مثيرات متواجدة في المواقف ويتكرر تواجد الإنسان في نفس المواقف وتتكرر إجاباته على نفس المثيرات فتتكون بذلك العادات وهي أنساق سلوكية (systèmes de comportement) يتخذها الإنسان **بصفة شبه آلية** في مواقف معينة.

وبما أن أغلبية المواقف والظروف التي يعيشها الإنسان لها صبغة اجتماعية فإن العادات تتكون لدى الإنسان نتيجة التعلم والتنشئة الاجتماعية (socialisation). يتعلم الإنسان منذ الطفولة الأولى كيف يجيب على المثيرات سواء كانت فيزيولوجية أو معنوية حسب كيفية محددة اجتماعياً (الأكل والشرب والنوم والملبس ومعاملة الآخرين والشغل...).

وعلى هذا الأساس يعرف بالشخصية على أنها «**مجموع عادات وأنساق عادات مستقرة وذات صبغة اجتماعية**» (Guthrie 1944).

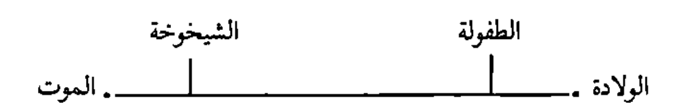
تتميز أنساق العادات بارتباطها بنشاط معين أو مواقف معقدة تتطلب جملة من التصرفات المتكاملة مثل العادات الدينية والعادات المهنية.

ورغم أن هذا التعريف يشير إلى استقرار العادات فإن السلوكيين لا ينكرون ظاهرة تطور الشخصية: ذلك أن ربط العادات بالتعلم وبالمواقف الاجتماعية يستنتج منه أن تكوين الشخصية لا يتوقف مع التنشئة الاجتماعية الأولى بل يستمر على مدى الحياة. فالمواقف التي يعيشها الفرد تتجدد باستمرار بانتقاله من طور الطفولة إلى طور الكهولة ثم إلى طور الشيخوخة وكل موقف جديد يحتوي على مثيرات تتطلب إجابات وتخلق عادات.

وهكذا يبين Guthrie أنه إذا ما علمنا بمهنة شخص ما أو بمركزه الاجتماعي فقد عرفنا الكثير عن شخصيته وميوله وآرائه ومهاراته وكفاءاته إذ أننا نعرف ما هي المواقف التي مر بها وتأقلم معها وما وجب عليه أن يتعلم كي يمتهن مهنته أو يرتقي إلى مكانته.

وهكذا حسب السلوكيين تتكون الشخصية بحكم الرواسب التي تتركها التجارب الإجتماعية في شكل عادات وأنساق عادات وقد تتكامل لتكون وحدة الشخصية.

ويمكن تشبيه الشخصية بالخط المتصل (continuum) لتوضيح ظاهرتي التطور والتكامل في بناء الشخصية.



2.1 ـ السلوكية والسلوك التنظيمي:

إن نظرية السلوكية تساهم في تفسير السلوك التنظيمي بالرجوع إلى العادات الموجودة لدى الفرد قبل التحاقه بالمنظمة. فمعرفة هذه العادات يمكن أن تساعد على وضع بنية تنظيمية تساعد الموظفين على التأقلم دون الحاجة إلى الدخول في صراع مع العادات المكتسبة التي تمتاز بالصلابة والاستقرار.

ومن ناحية أخرى واعتماداً على النظرية السلوكية يمكن للمنظمة أن توجه السلوك بخلق عادات جديدة لدى الموظفين عن طريق الأفعال المنعكسة الشرطية أي ربط السلوك بمثيرات تتحكم فيها المنظمة وتتكرر بصفة تجعل الإجابات شبه آلية بفضل التعود.

مثال 1: التعود على ارتداء الملابس الواقية من الحوادث في المصنع. لما انتدب العمال في الأصل لم يكونوا متعودين على هذه الملابس ولا واعين بالخطر الذي يمكن أن يتعرضوا له بدونها فيقف مراقب في مدخل المصنع ولا يترك أحداً يدخل بدون هذه الملابس مدة معينة بعدها تتكون العادة ويستغني عن المراقبة.

ويمكن اتخاذ أمثلة عديدة تتعلق باكتساب عادات تهم سياق العمل.

مثال 2: اكتساب المهارة اليدوية لتحقيق الشغل: في البداية يتدرب العامل على الشغل بالقيام ببعض الحركات المطلوبة ثم وبحكم التعود تصبح هذه الحركات شبه آلية يعني أن العامل لا يفكر كل مرة في الحركات التي سيقوم بها في شغله بل يشتغل حسب سياق معين تعود عليه وصار يمثل مهارة من مهاراته.

3.1 ـ نظرية التعزيز[1] Théorie du renforcement:

هذه النظرية تستمد جذورها من النظرية السلوكية وتمثل نظرية تجريبية لإدارة السلوك وهي تعتمد على المبادىء التالية:

(أ) إن السلوك يتولد أساساً عن طريق عوامل البيئة والقدرة على التعلم. وعوامل البيئة تنقسم إلى قسمين:

● المثيرات الموجودة قبل حدوث السلوك.

مثلاً وجود مراقب عند مدخل المصنع للتثبت من ارتداء الأجهزة الواقية من الخطر.

● المثيرات التي تتلو حدوث السلوك أو نتائج السلوك.

مثلاً رفع مستوى الأداء والحصول على مكافأة مالية أو التباطؤ في العمل وحصول انخفاض في منحة الإنتاج.

وحسب هذه النظرية ليس هناك حدث يؤثر على السلوك إلا وكان محتوياً على أحد المثيرات من الصنف الأول أو الثاني أي السابقة للسلوك أو الناتجة عنه.

فالسلوك الإرادي الصادر عن الفرد يرتبط أساساً بالنتائج التي تلت سلوكاً سابقاً يماثله أو يشابهه.

(1) انظر:

B. F. Skinner, Science and human Behavior N.Y. The free press. 1954 & Contingencies of Reinforcement, A theoretical analysis, N.Y. Appleton- Century Crofts, 1969, cf. L. M. MILLER, Behavior Management op. cit. pp. 95-183.

(ب) إن إثارة السلوك المرغوب فيه ترتبط بالعلاقة الموجودة بين هذا السلوك ونتائجه. فإذا كانت العلاقة حتمية بينهما فمن الجائز ألا يحدث السلوك لأن الإنسان لا يعمل لشيء قد يحصل عليه حتماً أو يملكه ولأن المثيرات تصيبها **التهرئة** نظراً لظاهرة التشبع (saturation) إزاء المعزز. يعني أن فاعلية المعزز تنخفض بفعل التكرار وذلك حسب سياق نفسي يماثل سياق التعود.

(المعزز هو المثير المستعمل لتعزيز السلوك أي لضمان استمراريته).

مثلاً: إذا كان السلوك المطلوب هو احترام مقاييس جودة الإنتاج وكان المعزز هو تقديم نفس المكافأة المالية فإنه بعد مدة معينة من احترام هذه المقاييس من طرف الموظفين قد يعودون إلى عدم احترامها أو يطالبون برفع قيمة المكافأة أو تغيير نوعيتها.

إذن لكي يحدث السلوك المطلوب يجب أن تكون العلاقة بين السلوك والنتيجة محتملة وغير حتمية.

(جـ) إن إدارة السلوك بهدف إنتاج التصرفات المرغوب فيها وباستعمال نظرية التعزيز يعتمد على تحليل تجريبي لمعرفة العوامل المؤثرة على السلوك عن طريق الملاحظة والقياس واختيار المعززات وتغييرها إذا حصل التشبع وذلك لرفع نسبة تواتر (fréquence) السلوك المطلوب المتبوع بنتيجة.

وتختلف نظرية التعزيز عن نظريات التحفيز الكلاسيكية لأنها لا تقر بأن وجود مكافآت يكفي وحده لخلق السلوك المطلوب بل ترى بأن احتمال تقديم المعزز هو الذي يخلق هذا السلوك وكذلك احتمال الحرمان من هذا المعزز.

2 ـ نظرية علم النفس التحليلي:

1.2 ـ كيفية تكوين الشخصية:

في حين تعتمد النظرية السلوكية العوامل الخارجية البيئية لتفسير بناء الشخصية ركزت نظرية علم النفس التحليلي على العوامل الباطنية.

انطلق فرويد Freud (1856-1939) مؤسس هذه المدرسة من المبدأ التالي:

يوجد الإنسان منذ نشأته في صراع بين الحياة والموت - والحياة هنا بمعنى البقاء والتوالد أو التكاثر - ويوافق هذا الصراع وجود غريزتين أساسيتين عند الإنسان - غريزة الجنس (libido) وغريزة العدوان (agressivité) وهما غريزتان فيزيولوجيتان، طبيعيتان لا تخضعان إلا لمبدأ المتعة (principe de plaisir).

لكن، ولضمان بقائه، لا يستغني الإنسان عن المجتمع فهو إذن في حاجة إلى التأقلم معه والخضوع لقوانينه. ولكل مجتمع قوانين وأنظمة خاصة فيما يتعلق بكيفية إشباع الغرائز الطبيعية. فكل مجتمع يسمح ببعض التصرفات العدوانية (كالحرب أو الدفاع عن النفس أو ضرب الأطفال أو استعمال العنف اللفظي...) والجنسية في إطار الزواج مع أو بدون تعدد الزوجات أو الأزواج أو خارج إطار الزوجية (concubinage- union libre) ويحرم بعضها الآخر.

وما يبيحه أو يحرمه مجتمع ما يأخذ صورة قيم ومثل عليا تلقن للفرد منذ طفولته الأولى وكثيراً ما تكون هذه المثل متضاربة وما يسيطر على الإنسان من غرائز طبيعية فينشأ صراع نفسي مستمر يرافق عملية التأقلم (adaptation) في سبيل البقاء يسميه Freud الصراع بين الهو (le ça) والأنا الأعلى (Le surmoi) وكثيراً ما يجبر الفرد على كبت غرائزه لاحترام المثل والقيم (les normes et les valeurs) للحفاظ على مكانته وتجنب العقاب أو جلب تقدير الآخرين إليه وللإنسان غرائز كثيرة توافق حاجات فيزيولوجية: الغذاء - النوم - الحركة - الراحة، منها ما يسهل كبته ومنها ما يستعصي على ذلك.

أما غريزتا الجنس والعدوان فهما قابلتان للكبت. إذا كبتت الغرائز فهي لا تنمحي بل تتحول من منطقة الشعور إلى منطقة اللاشعور (l'inconscient) مع الاستمرار في التأثير على السلوك.

وفي فترة الطفولة تكون الموانع الاجتماعية مصحوبة بوسائل ردع مادية (عقوبات بدنية أو معنوية كالتأنيب والحرمان...) ثم تتحول الموانع تدريجياً إلى موانع باطنية فيردع الفرد نفسه بنفسه بصفة لاشعورية حيث إنه قد استبطن الموانع الاجتماعية التي صارت متكاملة مع الوظائف النفسية الأخرى.

وهكذا فإن أبرز ما قدمته نظرية فرويد هو أن **للسلوك عوامل لاشعورية ترتبط بالغرائز الطبيعية والكبت لهذه الغرائز وسلطة القيم والمثل الاجتماعية.**

أما الشخصية فهي تتكون من عناصر ثلاثة الهو، والأنا والأنا الأعلى.

الهو يتمثل في الغرائز الفيزيولوجية.

الأنا الأعلى يتكون من القيم الاجتماعية المستبطنة intériorisées.

والأنا هو ذلك الجانب من الشخصية الذي بفضله يحقق الفرد حل الصراع بين الهو والأنا الأعلى وهو الذي يعطي التوازن والاستقرار للشخصية.

ومن خلال هذا التصور تبدو الشخصية في حالة حركية داخلية مستمرة ناتجة عن وجود صراع وسياق مستمر لحل هذا الصراع.

وقد اعتبر فرويد منذ كتاباته الأولى أن الشخصية مشحونة بالطاقة وهي أساساً طاقة فيزيولوجية ولكنها تتحول إلى طاقة نفسية لما يمنع المجتمع من تصريفها على شكلها الفيزيولوجي ويحدث الكبت الذي يحول الحاجات الفيزيولوجية إلى منطقة اللاشعور حيث لا تفقد طاقتها على التأثير.

أما يونق (Jung 1875-1961) تلميذ فرويد فيفرق بين نوعين من الطاقات النفسية:

- طاقة الإرادة الخاصة بالأنا الواعي le moi conscient.

- والطاقة الموزعة على الوظائف النفسية الأساسية الأخرى وهي: الحس (la sensation) العاطفة أو الإحساس (le sentiment) والحدس (l'intuition) والتفكير (la pensée)[1].

أما توزيع الطاقة على مختلف هذه الوظائف فيتم حسب التنشئة الاجتماعية وبالتالي حسب المجتمعات. فهناك في المجتمعات من يركز على تنمية طاقة التفكير، وهناك من يركز في التربية على تنمية طاقة الإحساس، أو الحدس، أو العاطفة.

(1) انظر: C.G. JUNG, d'homme à la découverte de son âme, Payot 1962.

2.2 ـ تطور الشخصية:

اعتبر فرويـد أن الثلاث سنـوات الأولى من عمر الإنسـان تمثل أسـاس تكون الشخصية حيث تعمل «اللبيدو» «libido» وهي الـطاقة الحيـوية للغـريزة الجنسية بعد أن انتقلت من المرحلة الفوهيـة، إلى المرحلة الشـرجية، ثم إلى المرحلة القضيبية حيث تستقر نهائياً (stade buccal, stade anal, stade phallique. l'enfant est le père de l'homme)

أما تلميذه يونغ فهو يرى أن الشخصيـة تنمو وتتغيـر بدون انقـطاع بحكم اختـزانها لكـل التجارب. وحسب هـذا الباحث يتكـون الأنا من قسمين: قسم الشعـور وقسم اللاشعـور أو الوعي أو اللاوعي. والشعـور هو الذي يعطي للإنسان القدرة على إدراك العالم الخارجي وإدراك نفسه وعـلاقاتـه مع العـالم الخارجي. أما قسم الـلاشعور فهـو يمثـل القسم الأكبـر للأنـا وهو قسم عميق ومظلم وقد تـرتفع تـدريجياً بعض أجـزائه إلى منـطقة الشعـور فيدرك الإنسـان أشياء جديدة في نفسه ويقع أحياناً على اكتشافات تبهره.

ويمثل يونغ الأنا بنافذة تنتقل تدريجياً حول شريط وهذا الشريط هو كـل ما اختزن في منطقة اللاشعور. ويقـول الكاتب «إن إمكـانيات الأنـا المستقبلية نابعة من ظلامه الحاضر، نحن نعرف ما كنا ونجهل ما سنكون».

3.2 ـ علم النفس التحليلي والسلوك التنظيمي:

إن أهم ما يمكن استعماله من نظرية علم النفس التحليلي لفهم السلوك التنظيمي هو اعتبار أن السلوك يخضع أحياناً بصفة عميقة إلى عوامل بـاطنية لا يعي بهـا أصحاب السلوك أنفسهم. وهـذه العوامـل البـاطنيـة يمكن أن تكـون حاجات مكبوتة أو قيم مسيطرة على الإدراك رغم أنها تتناقض مع الواقع.

انـطلق بعض البـاحثين في ميـدان السلوك من أبحـاث علمـاء النفس والأطباء النفسانيين لبناء نظريات ترتكز على طبيعة التوازن الذي يعمل الإنسان باستمرار على تحقيقه بين الدوافع الجنسية والعدوانية من نـاحية وضغـوط الأنا

الأعلى من ناحية ثانية وطبيعة الواقع الذي يعيشه من ناحية ثالثة وذلك في نطاق بحثه عن التحكم في النفس وفي المحيط ومن أهم الباحثين في هذا الميدان نذكر أ. جاكس Elliot jaques[1] و أ. زالزانيك A. Zaleznik.

وقد بين دجاكس Jaques في تحاليله أهمية الشعور بعدم الاطمئنان لدى الموظف ومواضع القلق اللاشعوري التي تتحرك عنده لما يتعرض لمشاكل وتهديدات من شأنها أن تحيي الصراعات المكبوتة في سن الطفولة وترجع به إلى تصرفات غير عقلانية كما صور حالة التوتر المستمر التي يعيشها المسير عندما تكون مكانته في أعلى الهرم إذ هو في عزلة أمام مرؤوسيه وهو المسيطر عليهم والتابع لهم في نفس الوقت.

ومن بين الصراعات التي يعيشها المسير تلك التي تنشأ عن الشك في الكفاءات الشخصية من جهة والشعور بامتلاك سلطة مطلقة من جهة أخرى والشعور بالذنب أمام الرغبة الخفية في السيطرة من أجل السلطة. وكذلك الإحساس بأن المرؤوسين يراقبون سلوكه باستمرار وهو ما يمثل مصدراً آخر للضيق والانزعاج خاصة وأنه بإمكانهم مهاجمته بمجرد ملاحظة هفوات في قدراته وسلوكه. ويمكن في نهاية الأمر أن يدخل المسير في حلقة مفرغة لها تأثير سيىء على سير النشاط في المؤسسة:

الشعور بالذنب بسبب استعمال السلطة ← يثير الرغبة في إصلاح الأمور وإرضاء الموظفين ← هذا الرضوخ يزيد في الشعور بالنقص وفي الخوف من التعرض للهجمات ← وهذا يدفع إلى السيطرة ← التي تولد من جديد الشعور بالذنب الخ... وإن لم يكن المسير قادراً على السيطرة على أحاسيسه اللاشعورية لفقدانه النضج النفسي الكافي فإن هذه الحلقة المفرغة ستؤدي في النهاية حسب دجاكس إلى الانفجار أو السيطرة المفرطة.

ونجد في تجربة دجاكس في مؤسسة Glacier Metal Company مثالاً لتفسير أزمة اجتماعية بناء على مفاهيم علم النفس التحليلي:

---

(1) انظر: E. JAQUES, Intervention et changement dans l'entreprise, Dunod 1972.

كانت هذه المؤسسة تشغل حوالى 50 شخصاً يتقاضون أجورهم حسب الإنتاج وكان العمال والإدارة على حد سواء يرغبون في تغيير نظام الأجور فدخلوا في مفاوضات لإيجاد نموذج، جديد لحساب الأجور. دامت المفاوضات سبعة أشهر وانتقلت بالوصول إلى اتفاق ولكن هذا الاتفاق لم يدم طويلاً.

ويفسر دجاكس هذا التراجع بما يلي:

كانت حصص التفاوض تسودها الريبة والحذر من طرف العمال وعلى العكس كانت الإدارة واثقة كل الثقة من شعور العمال بمسؤولياتهم وفي هذا تضارب بين اتجاهين (attitude) أخل بنجاعة المفاوضات. ويفسر دجاكس هذا التضارب بوجود حاجات باطنية لاشعورية مشتركة بين الطرفين وهي تتعلق بالإبقاء على الفصل بينهما وقد يهدد حصول أي اتفاق بمحو هذا الفصل وهذا ما خلق إحساساً بالقلق والتوتر حمل كل طرف على التكتل حسب عوامل نفسية باطنية.

وفي الظاهر يبدو قلق العمال متأتياً من عوامل خارجية تتمحور في الإدارة، وبالنسبة لهذه الأخيرة فالقلق مأتاه اعتبار العمال مثاليين من ناحية شعورهم بالمسؤولية وهذا ما يخالف اتجاهات الإدارة العادية نحو العمال ويبين هذا التحليل كيف أن للسلوك مبررات باطنية ذات تأثير قوي يتغلب على الأهداف المرسومة عقلانياً.

أما Zaleznik فقد ركز في تحاليله على العوامل اللاشعورية التي تسيطر على المسيرين في اتخاذ القرارات وتبعثهم على استنباط أنساق من التنظيم والعمل لها تأثير في النهاية على المجتمع ككل.

وأبرز من ناحية أخرى فاعلية نضج الشخصية وتوازنها التي تعطي للإنسان قدرة على توضيب حياته في الشغل كما في البيت وتجعله يتصرف بصفة مسؤولة حتى يراقب مصيره بنفسه وهذا ما يناقض الاعتقاد السائد بأن المسيرين الإنسانيين هم الذين يؤمنون مصير الموظف.

3 ـ النظرية الثقافية:

1.3 ـ كيفية تكوين الشخصية :

نشأت هذه النظرية بناء على أبحاث الأنتروبولوجية الثقافية وهي ذلك الميدان العلمي الذي يدرس الإنسان **ككائن اجتماعي حولته الثقافة**. والثقافة كما يعرفها (1881) Tylor هي «كل معقد يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والتقاليد وكل التهيؤات والعادات التي اكتسبها الإنسان بصفته عضو من مجتمع».

وكانت أبحاث الأنتروبولوجيين (Ruth Benedict (1950) Margaret Mead (1935) Bronislav Malinowski (1958) Ralph Linton (1945)) مركزة على القبائل البدائية في إفريقيا وجزر ميلانيزيا خاصة وقد لاحظوا أن الأشخاص يختلفون في طباعهم من قبيلة إلى قبيلة أخرى وكأنهم ليسوا من جنس واحد وفسروا ذلك بوجود **نماذج ثقافية** «Cultural patterns» وهي بمثابة أنماط وقوالب (stéréotypes) محددة وجامدة من السلوك والإدراك والتعامل ينطبع بها الفرد وذلك عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تكون بمثابة صقل الشخصيات حسب قوالب معينة وهذا ما ينتج عنه اختلاف عميق بين الطباع والشخصيات عبر المجتمعات.

ولكن كيف يتم التكامل بين النماذج الثقافية الاجتماعية والشخصية الفردية؟

يرى لينتون أن السلوك البشري يتمثل في إجابات لا على مثيرات كما يرى السلوكيون بل على مواقف (situation) يشعر فيها الفرد بعديد الحاجات منها الفيزيولوجية ومنها الاجتماعية.

كما أن الإنسان لا يتعامل مع البيئة الطبيعية كما يشاء إذ ان البيئة الإنسانية تحول بينه وبين الطبيعة وتتمثل البيئة الإنسانية في مجموع أفراد منظمين حسب بنية معينة وهو المجتمع ونمط الحياة الذي يمتاز به هذا المجتمع ألا وهي الثقافة.

وما يحدد سلوك الإنسان هو تفاعله مع مجتمعه وثقافته وحاجته المستمرة لكسب رضا الغير ورد العدوانية عنه والبحث عن ردود فعل إيجابية نحوه وهي حاجة اجتماعية مردها إلى أن الفرد عضو من جماعة يعيش دوماً داخل مواقف اجتماعية.

وقد وضع الأنتربولوجيون مفاهيم محددة لبناء نظريتهم المميزة للشخصية نذكر من أهمها الاتجاهات والشخصية الأساسية.

الاتجاهات:

ولا يرى الأنتربولوجيون أن استبطان الثقافة (enculturation) والنماذج الثقافية يقتصر على اكتساب عادات يرجع إليها آلياً بل يكون **اتجاهات**.

والاتجاه هو استعداد قار نسبياً لنوع من التصرفات دون غيرها داخل مواقف معينة. فالاتجاه يهيىء إلى عديد من التصرفات يمكن للفرد أن يختار بينها ولكن هناك شبه يربط بين هذه التصرفات وهو ناتج عن كونها نابعة من نفس الاتجاه.

ويؤثر الاتجاه على السلوك بصفة لاشعورية وهو شكل من الإجابات (Shème de reponses) باطني له علاقة بموقف ما يحتوي على مثيرات ما.

مثلاً: لما يكون للفرد اتجاه معاد لفرد آخر فهذا الاتجاه يهيئه إلى عديد من التصرفات تكون على درجات متفاوتة من العدوانية يمكن له أن ينتقي من بينها حسب الأوضاع التي يوجد فيها والاتجاهات تعتبر من قبيل الوجدان والانفعال (affectivité) أي أنها لا تخضع لتحكيم العقل في أغلب الأحيان.

وحسب رأي الأنتربولوجيين فإن العديد من التصرفات البشرية ليست إجابات تلقائية على المثيرات ولكنها إجابات ثقافية.

الشخصية الأساسية:

ويلاحظ أن الأشخاص المنتمين لمجتمع واحد يحملون علامات وصفات مشتركة تعطي صبغة خاصة لشخصياتهم وتتمثل هذه الصفات في

تصرفات معينة سهلة المشاهدة (كطريقة الأكل أو التسليم أو الجلوس مثلاً) وفي اتجاهات ومثل وتصورات مستبطنة (intériorisées) وقد عبر A. Kardiner[1] عن مجموع هذه الصفات الثقافية المشتركة بين أفراد المجتمع **بالشخصية الأساسية** (personnalité de base) وهو يعتبرها كمثال مقترح على الفرد من طرف المجتمع وله وظيفة هامة بالنسبة له. فالشخصية الأساسية هي الوسيلة التي يعبر بها المجتمع عن نفسه ويحتاج لأن يحترمها الأفراد لذا أصبح من الواجب على الفرد أن يتأقلم خيفة أن يرمى بالشذوذ أو أن يصبح حقاً شاذاً.

وتبنى R. Linton نظرية الشخصية الأساسية وعمل على تدقيقها ولاحظ أنه لا يمكن للفرد الواحد أن يستوعب كل أجزاء ثقافة مجتمعه إذ انه يحتل **مكانة** معينة (Statut) في هذا المجتمع أي أن له مجموعة من الحقوق والواجبات ويوافق كل مكانة اجتماعية كوكبة (constellation) من النماذج الثقافية المتكاملة والمتناسقة يمكن للفرد أن يرجع إليها في سلوكه اليومي.

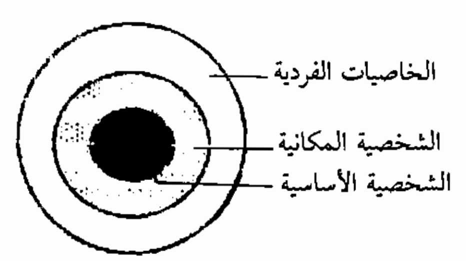
ويرى Linton أن المكانة وما يصاحبها من أنماط سلوكية هي القاسم المشترك الذي يوحد بين شخصيات جماعة من الأفراد يحتلون نفس المكانة الاجتماعية. ويقول إنه مثلما تتكون للفرد شخصية أساسية بسبب نشأته وتعلمه في نطاق محيط ثقافي معين فقد تكون له كذلك «شخصية مكانية» (personali- té statutaire) تطعم الشخصية الأساسية مع أنها لا تشتمل على اتجاهات وتصورات فحسب بل على إجابات خاصة ودقيقة وهي أساس معنى الشخصية المكانية، فعندما ينظم المجتمع حسب عوامل طبيعية (السن والجنس) أو عوامل طبقية تنشأ حتماً مكانات متعددة يتوزع عليها الأفراد وتتولد عنها **شخصيات مختلفة مكانية** أو «طبقية».

أما انطباع الفرد بالثقافة الاجتماعية فذلك لا يقضي على خصائصه الفردية بصفة تامة إذ أن الإنسان كما يرى هرسكوفيتش (1952) Herskovits لا يخضع تماماً وبساطة للنظام الذي يفرضه عليه التعلم أو التنشئة الاجتماعية لكنه يطبع

---

(1) Abram KARDINER, **d'individu dans sa société, Essai d'anthropologie Psycha- nalytique,** trad. fr. Gallimard, Paris 1969.

اجتماعياً بما فيه الكفاية وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين لمجتمعات مختلفة.



مكونات الشخصية حسب النظرية الأنتروبولوجية

2.3 ـ النظرية الثقافية والسلوك التنظيمي:

أثار مفهوم الثقافة في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين في ميدان نظريات التنظيم على صعيدين اثنين:

على صعيد المجتمع حيث تبين أن مناهج الإدارة لا تلقى نفس النجاح إذا انتقلت من البلاد التي استنبطت فيها إلى بلاد أخرى ذلك أن هناك عوامل ثقافية ذات فاعلية قوية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية ولها صفات تتعارض أحياناً مع المبادىء التي تعتمد عليها المناهج الإدارية المستوردة[1].

ومن بين ما أبرزه Hofstede اعتماداً على بحث ميداني شمل 60.000 موظف في شركة متعددة الجنسيات وموزعين على 72 دولة أن النظريات الإدارية الأمريكية التي يدرسها المسيرون تفشل عند التطبيق إذا لم يجتهد المسير في إعادة وضع الأفكار التي تعلمها في الإطار الثقافي الخاص بمنظوريه حتى يقدم لهم ما يوافق قيمهم. فالمرؤوسون هم الذين يحددون في الواقع نمط التسيير. ويأخذ الباحث مثالاً على ذلك فشل تطبيق نظرية (Mac Y (Gregor, 1960 في الدول اللاتينية كفرنسا وإيطاليا، ذلك أن هذه النظرية

---

(1) M. CROZIER & E. FRIEDBERG, L'acteur et le système. Seuil 1977.
D. BOLLINGER & G. HOFSTEDE, Les differences culturelles dans le management, Ed. d'Organisation, 1987.
R. ZGHAL, Culture et Comportement Organisationnel, Shéma theorique et application au cas tunisien, Thèse de Doctorat d'Etat, Aix-en- Provence, 1983.

تعتمد مبدأ المشاركة وهذا ممكن في المنظمات الأمريكية حيث إن المسافة الهيرركية بين الرئيس والمرؤوس ضئيلة، أما في المنظمات الفرنسية أو الإيطالية فهذه المسافة طويلة والإطارات لا تهتم إلا بمعرفة من يتمتع بالسلطة وكيف يمكن الحصول عليها عوضاً عن أسلوب المشاركة الأمريكي.

وهناك أبحاث أخرى بينت فشل محاكاة نماذج إدارية يابانية في الدول الغربية ومن بينها طريقة حلقات الجودة التي تعتمد على قيم ومثل تجعل الموظف يندمج تماماً في المؤسسة ويلتزم إطلاقاً بنجاحها وقد يعبر عن هذه الظاهرة الثقافية بشعور الوطنية نحو المؤسسة «le patriotisme d'entreprise».

وقد بينا خلال دراسة ميدانية في مؤسسات صناعية تونسية أن ثلاثة عوامل ثقافية ـ وهي مبدأ الكرامة، واعتبار العلاقات الاجتماعية والانتماء الاجتماعي والأبوية بما يصحبها من تسامح وكبت للعدوانية، وظاهرة الغموض تتعارض مع النظام البيروقراطي الذي يعتمد على مبدأ أن شرعية السلطة تستمد من القانون في حين أن الحصول على السلطة والتمتع بالنفوذ يرجع في ذهنية العامل إلى الانتماء الاجتماعي. وبالتالي فإن استعمال القانون كأساس للتسيير والمكافأة والعقاب لا يلقى دائماً التجاوب مع القاعدة.

(ب) على صعيد المنظمة:

هناك اعتقاد بأن المنظمات تحتوي على جوانب رمزية وهي معاني يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على السلوك (تصورات تتعلق بالسلطة وأخذ القرار وبالمؤسسة وأعضائها، وكذلك خرافات، أساطير خاصة بالمنظمة)[1].

وهذه الرموز هي بمثابة النماذج التي يدرك من خلالها الواقع. ويلعب التعبير والاتصال والسلطة دوراً هاماً في تكوينها وتستعمل من طرف الإدارة كأدوات لتحفيز وتوجيه سلوك الأشخاص.

(1) Steven P. FELDMAN, «Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change», Journal of Management Studies, 23/6/1986.
J. PFEFFER, «Management as symbolic action: The creation and maintenance of Organizational Paradigms» in Cummings L.L. and Staw B.M. eds, Research in organizational Behavior, 1981.

وهكذا فإن الإدارة تشمل جانباً رمزياً[1] زيادة على الجانب المادي إذ تعمل على تنمية ثقافة تنظيمية أي نسق من الاتجاهات والمعاني المشتركة بين كتلة اجتماعية من شأنها أن تولد نوعاً من السلوك في مواقف معينة.

والثقافة التنظيمية كما يرى Feldman ليست هي سبب الفعل ولكنها تهيئة للفعل إذ تخلق حالة نفسية واستعدادا لدى العنصر الفاعل.

ما هي الرموز والمعاني التي على الإدارة الناجعة أن تضعها في ذهنية موظفيها؟ عمل على الإجابة عن هذا السؤال بعض الكتاب في تقنيات الإدارة ومنهم الفرنسي O. Gelinier[2] الذي يحدد بعض التصورات التي يجب أن تسود فكر الموظفين في نطاق استراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة.

ـ نزع فكرة المؤسسة النهابة المستغلة من الأذهان.

ـ تنمية صورة المؤسسة الخلاقة المنشئة للثروات ومواطن الشغل لفائدة كل الأطراف. وبالتالي خلق الإيمان بحاجة المؤسسة للتعاون ولكل المبادرات.

ـ الربط بين نجاح المؤسسة ونجاح الفرد وجعل هذه الفكرة محركاً للسلوك الوظيفي في نطاق مشروع مشترك «projet partagé».

أما Pagès[3] فقد قام مع جماعة من الباحثين بدراسة طبيعة التصرف في مؤسسة متعددة الجنسيات وما تتركه من تصورات في ذهنية الموظفين، ومن بين ما اكتشفوه أن المؤسسة تؤثر بعمق في نفسية الموظفين وتجعلهم يتماثلون لها (processus d'identification) إذ تقدم المؤسسة على أنها رمز القوة والعظمة (حجمها، طابعها الدولي، نجاعتها، أهدافها التوسعية) ومصدر للرضا و «آلة للإمتاع» (الأجر، الشغل، التقدم المهني، الاتصالات، السفرات. . .) وهذا ما يساهم في جعل الموظفين يستثمرون طاقاتهم في العمل ولا يتخلون عن المؤسسة.

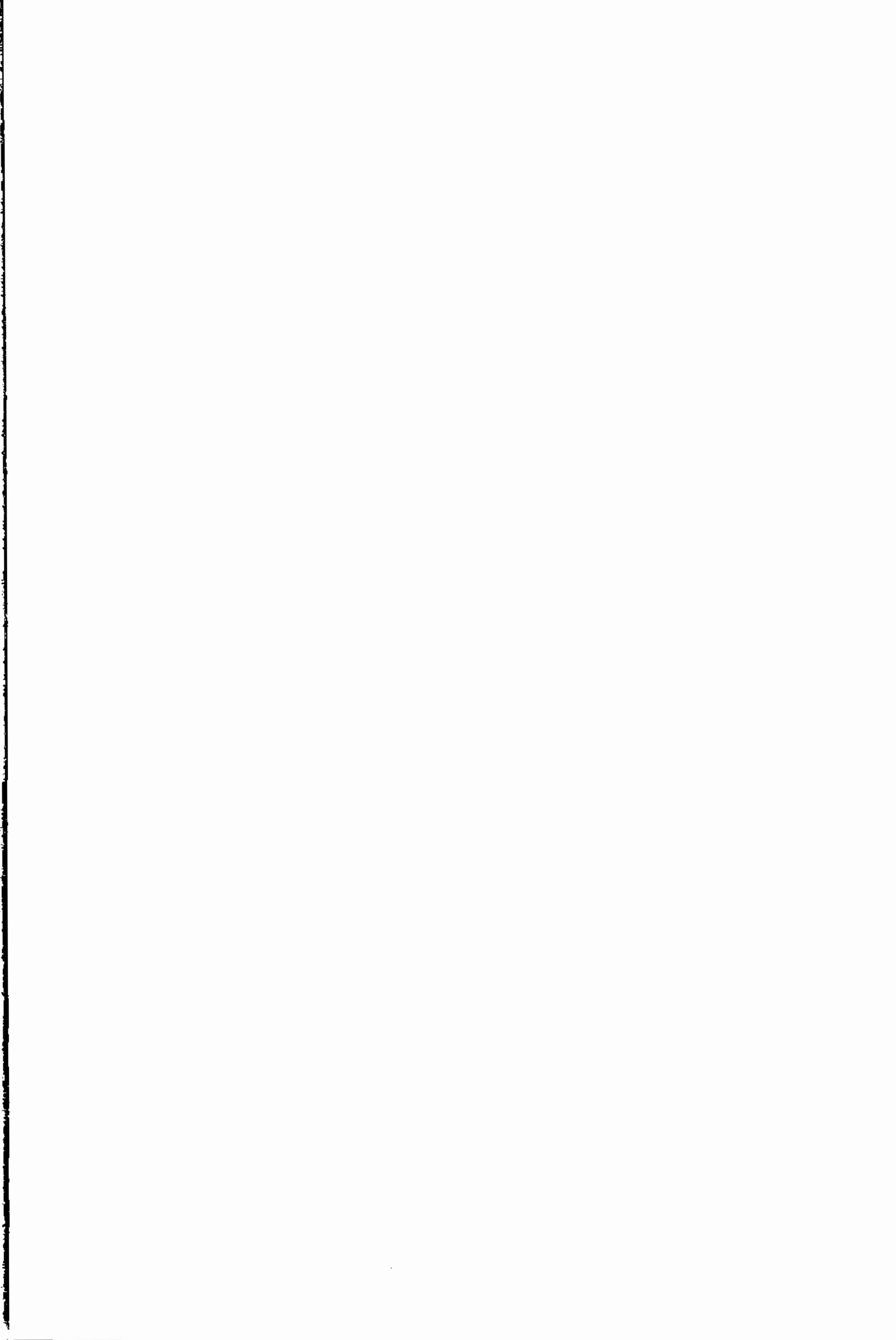
---

(1) Pierre JARNIOU, L'entreprise comme système politique, P.U.F. 1981.

(2) O. GELINIER, Stratégie de l'entreprise et Motivation des hommes, ed. Hommes et Techniques, 1984.

(3) Max PAGES & al., L'emprise de l'organisation, PUF 1981.

عِلم النفسِ الاجتماعيِ وَالعُلومِ الإنسَانيَّة



1 ـ التمازج بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي:

يعتقد الكثير أن علم النفس الاجتماعي هو العلم الذي يربط ما بين علم النفس وعلم الاجتمـاع ولـو أن هـذا الأول ظهـر بعـد تـطور تـاريخي للعلمين الأولين ويستعيـر منهما الكثيـر من النظريـات والطرق والمفـاهيم إلا أنه يتميـز عنهمـا بمدخله لسلوك الإنسـان ومنهجيته. لنرى أولاً ما هـو ميدان علم النفس والاجتماع وكيف تطورا نحو اتجاهـات تبين عدم نجـاعة الفصـل الاصطنـاعي بين الفرد والمجتمع عندما نريد دراسة موضوعية لخاصيات وتصـرفات هـذا أو ذاك.

1.1 ـ تدرج علم النفس إلى اعتبار المحيط:

لقد كان علم النفس في بـدايته علم المتكلم (Psychologie en première personne)[1] يستـوعب المعلومـات من الاستبــطان (Introspection) والتحليـل الذاتي ثم تدرج إلى الطرق التجريبيـة وصار علم «الغـائب» (Psychologie en 3ème personne) وفي الحـالتين كان الاتجـاه نحو دراسـة الجواهـر (essences)

---

(1) انـظر: A.M. ROCHEBLAVE- SPENLE, **Psychologie sociale Clinique,** PUF, 1969.

التي تعتبر ككل ولم يكن علماء النفس مهتمين بدراسة العلاقات بين الذات وما يحيط بها فمنهم من يرى الفرد (Individu) كجملة من ردود الفعل اللاإرادية (Reflexes) (Pavlov, Donaldson) أو كجملة من الملكات (Goblot) أو الحالات الشعورية (Bergson, états de consience).

وفي مرحلة أخيرة وخلال النصف الأول من هذا القرن تطورت نظريات علم النفس إلى اتجاه أكثر شمولاً وأقل تفكيكاً في دراسة الشخصية وهنا تحتم اعتبار المحيط الخارجي لفهم هاته الشخصية فنرى السلوكية (Behaviorisme) تتنحى شيئاً فشيئاً عن دراسة ردود الفعل المنعزلة وتهتم أكثر بالردود المنظمة والجملية التي لا تخلو من تأثيرات المحيط كالعادات مثلاً (Watson, Tolman) ثم تبرز نظرية الأشكال (Psychologie de la forme Kohler, Koffka) التي تعتبر أن الوظائف السيكولوجية لا تنفصل عن علاقتها بالشخصية ككل ولا عن المجال (Champ) الذي تظهر فيه.

لذا أصبح من الواجب لا دراسة الفرد فحسب بل وكذلك اعتباره في محل علاقة مع محيطه من أشخاص ومجموعات وهذا التفتح لعلم النفس على الناحية الاجتماعية يعتبر من المؤشرات التي سبقت ظهور علم النفس الاجتماعي وسنرى فيما يلي كيف اعتمد هذا الأخير نظريات سيكولوجية ليثريها ثم لينطلق بصفة مستقلة.

2.1 ـ تدرج علم الاجتماع إلى اعتبار سيكولوجية الفرد:

لقد تطور علم الاجتماع تطوراً موازياً لعلم النفس إذ كان في بدايته مهتماً بالجوهر فركز البحث على المجموعة البشرية كذات مستقلة عن الأشخاص الذين يكونونها.

ودرس دوركايم (DURKHEIM) الفرنسي الضمير الجماعي Conscience collective والهياكل الاجتماعية Structures sociales وكيفية سيرها وكأنها تسير بصفة آلية بدون إرادة صانعي الفعل الاجتماعي (Les auteurs de l'action

sociale) وقـد يبرر هـذا الاتجاه الهـدف الذي كـان وراءه ألا وهو إبـراز مـدى ارتباط السلوك الإنساني بعوامل وظـواهر اجتمـاعية لا قـدرة لعلم النفس وحده أن يفسرها.

وسرعان ما تبين أنه من الصعب كـذلك أن نفسـر التطورات الاجتمـاعية بردها إلى الآلية السوسيولوجية وحدها وغض الطرف عـن الإنسان الفرد الـذي يرى فيبر Max WEBER الألماني أنه هو «الصانع والحاكم في الأوضاع» (Ouv-rier et maître des situations) يـرى WEBER مثلاً أن البيـروقراطيـة نشـأت في المجتمعات المصنعة كنتيجة البحث الإنساني على طرق ناجعة في التنظيم.

ولم يقتصـر عـالم اجتمـاعي آخـر VAN WIESE على دراسـة الهيـاكـل والمؤسسات الاجتماعية بل اهتم خاصة بالعلاقات الاجتماعية التي تنشأ فيها.

وقد تبلور هذا الاتجاه عند علماء الاجتماع المعاصرين مع ازدياد الرغبة في الربط بين النظرية والواقع واعتماد الـدراسات التـطبيقية وأصبـح تفتح علم الاجتماع على علم النفس شيئاً طبيعيـاً ساعـد على نشأة ميـدان علمي جديـد ألا وهو علم النفس الاجتماعي.

3.1 ـ خاصيات علم النفس الاجتماعي:

قـد يـرى البعض أن علم النفس الاجتمـاعي ليس إلا خليـطاً من بعض النظريات السيكولوجية والسوسيولوجيـة أو نقطة الالتقـاء بين علم النفس وعلم الاجتماع وتأليفاً بينهما (Synthèse) وبـالرغم من أن هـذا التعريـف ليس مقبـولاً من طرف اختصاصيي ع. ن. أ. الحديثين فقد يوجد بعض العوامل التي تبرره.

(أ) كثير من الكتب الأساسية التي تعرف ب ع. ن. أ. أو جلهـا هي من إنتاج علماء النفس أو علماء اجتماع أو حتى علماء ينتمون إلى ميادين أخرى:

فنجـد مثـلاً كتـاب «Handbook of social psychology» الـذي ظهــر في كـامبـردج Cambridge سنـة 1954 وهـو إنتـاج مشتـرك بين علمـــاء نفس مثـل

ALLPORT و MURPHY وأنثـروبـولـوجيـين (Anthropologues) مـثـل KLUCHKHOHN وإحصائيين مثل MOSTELLER وعلماء اجتماع مثـل -LIP SET, SEYMOUR, HOMANS كما نجد منتجات فردية لعلماء اجتمـاع مثال: (STOETZEL: la Psychologie sociale) أو علمـاء نفس مثـال: (ASCH: social Psychology).

(ب) المواضيع المطروقة لا تكون في حد ذاتها نسقاً متكـاملاً وقـد تبدو متباعدة في أول وهلة فمن هاته المواضيع العلاقة بين الفـرد والمجتمع وكيفيـة الاندماج والاتصال والزعامة والعـلاقات الاجتمـاعية في الصنـاعة والاستهـلاك والإشاعات والموضة والضحك وسلوك الجماهير إلى غير ذلك.

ـ علم النفس الاجتماعي يستعمل في دراسـاته نـظريات يستعيـرها على حد السواء من علـم النفس وعلـم الاجتمـاع مما يبعث على الاعتقـاد أنه وسيلة ربط بينهما.

لكن لو وقفنا عند هذه الملاحظات لبقينـا في مستوى النـظرية السـطحية ولما قدرنا على تبين مميزات هذا العلم التي تكون العمود الفقري الـذي يربط بين كـل هاتـه المواضيـع وبين الاختصـاصيين المختلفين الـذين شـاركـوا في تقدمه. فما هي مميزات هذا العلم؟

1.3.1 ـ التفاعل Interaction:

لقد أصبح من الأمور التقليدية القول بأن علـم النفس الاجتماعي يعتمـد أساساً على هذا التصـور Conception فهـو «يتجاوز التنـافس الباطـل بين الفرد والجماعة (مع أولوية أحدهما)» كما قال ميزونوف Maisonneuve وذلك بـاعتبار أن سلوك الفرد لا ينتج عن دوافع نفسية خاصة ولا عن ضغط اجتماعي مسيطر ولكنه شديد التأثـر بالـوضع الاجتمـاعي الذي يـوجد فيـه. فالفـرد يؤثر ويتـأثر بسلوك الغير فهو إذن من العوامل الفعـالة التي تحـدد المجال الاجتمـاعي كما أن لهذا الأخير دوراً في تحديد السلوك.

بقي الآن التعـريف بمفهوم **المجـال الاجتمـاعي** (champ social). اهتم كثيـر من علماء النفس الاجتمـاعي بالمجمـوعـات البشـريـة الصغيـرة الحجم كمجال اجتماعي تحدث فيه التفاعلات بين الأفراد أو بين الفرد والمجمـوعات ونلاحظ أنه كثيراً ما يقـود البحث إلى اعتبار المجمـوعات لا ككيـان مغلق عن نفسه بل كنسق مفتـوح (Système ouvert) يتفاعـل مع المجتمـع ككل. مثـال: سلوك الفرد في العائلة يتأثر بمميزاته الخاصة وبطبيعة العائلة وكذلـك بما كـان لهـذا الفرد من تجـربة خـارج العائلة في المـدرسة أو في العمـل أو في حلقـة الأصدقاء أو حتى بما يسمعه أو يقرؤه عن طريق وسائل الإعلام.

وفي تحليله لتصـور التفـاعـل يبين: MOSCOVICI[1] أنـه يعني ارتبـاط حقيقي أو رمزي بين الأشخاص في علاقاتهم مع محيط مشترك سواء كان هـذا المحيط مادياً أو اجتماعياً[2] فالشخص لا يتفاعل مباشرة مع الشيء ولكن يوجد بينه وبين الشيء وسيط: شخص آخر أو مجموعة أشخاص.

شخص ←
شيء ←
شخص ←

وبناء على هذه الملاحظات يتجه علم النفس الاجتماعي إلى نوعين من الدراسة:

- دراسة ميكانيـزمات التفـاعل أي آليتهـا من خلال التحـولات السلوكية التي يتسبب فيهـا وجود عـلاقة معينـة (مثلاً: حضـور شخص، علاقـة تبادل أو تبعية).

- اعتبار أن العلاقة الاجتماعيـة هي في حد ذاتهـا منبع لحـركية وظـواهر

---

(1) Cf. La Psychologie sociale, une discipline en mouvement, ed. Monton, 1970.

(2) Op. cit. P: 33... «Une perspective «sociale» que partagent à des dégrés divers plusieurs auteurs, représente un progrès certain dans la mesure où elle prend comme point focal l'unité globale constituée par l'interdépendance réelle ou symbolique, de plusieurs sujets dans leur rapport à un environnement commun, que celui-ci soit de nature physique ou sociale... la relation sujet-objet, est médiée par l'intervention d'un autre sujet d'un «Alter» et devient une relation complexe de sujet à sujet et sujets à objets».

نفسانية واجتماعية خاصة تخلق مجالاً (Champ) نفسياً اجتماعياً (انظر أعمال لوين LEWIN الخاصة بديناميكية الجماعات وتكوين المثل والنماذج).

2.3.1 ـ مناهج البحث:

يرى STOETZEL[1] أن من أهم العوامل التي ساعدت على ظهور علم نفس اجتماعي مستقل هو استنباط منهجية فذة للبحث واستعمالها في الربع الثاني لهذا القرن خاصة أنه كان للباحثين الأولين الشجاعة الذهنية لاعتبار أن كل سلوك إنساني سواء كان فردياً أو جماعياً يمكن أن يكون محل بحث ميداني (Empirique) أو حتى محل تجربة مخبرية ومن هذه النظرة انطلقت وتعددت البحوث خاصة في أمريكا حيث استنبطت أهم وسائل وطرق البحث. وكان هدف الباحثين لا فقط اكتشاف ووصف الظواهر السلوكية بل وحتى المعالجة وحل الخلافات والتوترات الاجتماعية ولعل هذا الاتجاه الذي يربط بين النظرية والتطبيق هو الذي جعل رقعة المهتمين بهذا العلم تتسع وتشمل شيئاً فشيئاً الصناعيين والمربيين وحتى العسكريين. ولكن هل وصل هذا العلم إلى مستوى من العمق والدقة يجعل بإمكانه القدرة على تنبؤ السلوك البشري وتحويل اتجاهه كشأن العلوم الطبيعية في فهمها وسيطرتها على المادة؟

2 ـ النظرية في ميدان العلوم الإنسانية:

يعتمد علم النفس الاجتماعي على نظريات والنظريات بصفة عامة ما هي كما يقول Krauss و Deutsch[2] إلا وسائل فكرية تساعد على تنظيم المعطيات بصفة تمكن من القيام باستنتاجات أو التعبير عن ارتباطات منطقية تشد بعض المعطيات إلى أخرى.

وتستعمل العلوم الصحيحة كالفيزيا والعلوم الطبيعية مثلاً الوسائل الرياضية لتجسيد نظرياتها ووضع هياكلها باستعمال صيغ (Formules) كما تقرن هاته النظريات بقواعد تطبيقية تمكن من اختبارها والبرهان على صحتها

(1) Jean STOETZEL, la psychologie sociale, Flammation, 1963.

(2) M. DEUTSCH & R.M. KRAUSS, Theories in Social Psychology, Basic Books inc Publishers, 1965.

وكذلك الربط بينها والمعطيات الملموسة الناتجة عن الملاحظة والتجربة وللرياضيات مزية علمية إذ هي تمثل نسقاً استنتاجياً (Système déductif) يمكن من استخراج استنتاجات حسب قواعد مضبوطة ومعروفة يمكن لأي ما أن يحقق صحتها ويمكن حتى استخراجها بصفة آلية بواسطة الأدمغة الإلكترونية ولعل هذا ما يفسر بقاء التطورات الأساسية لهاته العلوم على مر الزمن. وتحاول بعض العلوم الإنسانية خاصة منها علم الاقتصاد أن تتوصل إلى مستوى العلوم الصحيحة وتستعمل أكثر قدر ممكن للأداة الرياضية في إنشاء وإثراء نظرياتها.

أما فيما يخص نظريات علم النفس الاجتماعي فهي لا تستعمل حتمياً الرياضيات المجردة بل تكتفي بالتركيز على الطرق الاستنتاجية الموجودة في قواعد اللغة والكلام العادي ولهذا لم تكن عامة واضحة ودقيقة تماماً وبقيت محلاً دائماً للريب إذ تحتوي على مفاهيم واعتبارات ضمنية (Implicite) غير مصرح بها عوضاً عن معايير شكلية (Critères formels) ولكن للكلام العادي مزية بالنسبة لعلم جديد إذ زيادة على المنطق الرشيد (Rationalité) الذي يحتويه فهو مرتبط مباشرة بالواقع، ولدن، قابل للتشكل يمكن بواسطته وبصفة دقيقة نسبياً التعبير به عن الظروف المختلفة. وكلما تقدمت المعرفة كلما وقع التحول شيئاً فشيئاً من التفكير الضمني إلى التفكير الصريح، من المفاهيم المبهمة إلى المفاهيم الأكثر وضوحاً مع الاحتفاظ بالصلة مع مجال أوسع فأوسع من الفهم البديهي للواقع. وتتطور النظريات باستنباط مفاهيم جديدة وتركيبات نظرية جديدة. (مثال تطور علم السلوكية).

3 ـ بعض النظريات الأساسية التي يعتمدها علم النفس الاجتماعي:

إن النظريات التي تكون حصيلة بحث ودراسات ع. ن. إ. تعتمد في الحقيقة بصفة ضمنية أو مصرح بها بعض النظريات السيكولوجية أو الاجتماعية الأساسية. ومن أهم هاته النظريات التي ساعدت على خلق نظريات نفسية اجتماعية متميزة (Originales) نذكر ثلاثة: السلوكية، الأشكال،

البنيوية ـ الوظيفية (Structuro-fonctionnalisme).

1.3 ـ السلوكية:

لقد نشأت هذه النظرية في أوائل القرن ومن أهم المفكرين الذين ينتمون لهذه المدرسة واتسون WATSON وتتميز بالعناصر التالية:

(أ) إن ميدان علم النفس هو السلوك أي ما يقال أو يفعل وما يمكن أن يشاهد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من إجابة على المثيرات.

(ب) السلوك البشري في أجزائه يأخذ صورة الإجابة على المثير:

| مثير ← إجابة | ويمكن أن يكون المثير متأتياً من المحيط الخارجي أو ناتجاً عن تغيير في الحالة الفيزيولوجية للشخص (كإفراز مواد كيميائية أو حدوث رغبة فيزيولوجية..).

(ت) إن نوعية الإجابات على المثيرات تتحدد بالتكيف البشري مع المحيط (Adaptation).

(ث) مجموع الإجابات على المثيرات المختلفة ليست مستقلة عن بعضها البعض ولكن تكون وحدة معبرة على الشخص ككل.

ومن الافتراضات الضمنية لهاته النظرة قبول مبدأ العلاقة السببية (Relation de causalité) في تفسير السلوك ومبدأ الآلية (Mécanique) التي تربط بين المثير والإجابة وكذلك مبدأ المشاهدة الامبيرقية (Observation empirique) في التحليل، ولعل هذه الافتراضات هي التي اعتمدت كأساس لنقد هاته النظرية من طرف الإشكاليين (Gestalistes) الذين يرون أنه لا يمكن الاستغناء عن دراسة التجربة الشخصية (L'expérience du je).

2.3 ـ نظرية الأشكال (Théorie de la forme):

نشأت هذه النظرية في ألمانيا حوالي سنة 1930 وتعتمد التجربة اليومية

البسيطة وكيفية حدوثها بدون أي فروض فلسفية مسبقة.

ويلاحظ مؤسسو المدرسة الإشكالية ومن أهمهم كوهلار (KOHLER, 1929) وكوفكا (KOFFKA, 1935) أن التجربة مهما تكن جزئية فهي منظمة ومتصلة بالكل. وبناء على هذه الملاحظة اعتمد الاشكاليون هذين المبدأين في دراساتهم.

(أ) إن الظواهر السلوكية أو النفسانية أو غيرها تكون مرتبطة وفي الآن نفسه بعدة عوامل متشابكة تكون في مجموعها مجالاً منظماً تحدث فيه الظاهرة فالسلوك لا ينفصل عن الموقف الذي يحدث فيه مثله مثل الحرف في الكلمة لا يدرك لذاته ولكن كأداة لتكوين الكلمة لا ينفصل عنها.

(ب) أحياناً يكون المجال النفسي غير منظم وغير متسق فتتدخل الوظائف السيكولوجية لإيجاد توازن واتساق لهذا المجال يقبله العقل. فمثلاً لما نشاهد سلوكاً عند أحد الأفراد يخالف نوعاً ما الفكرة التي نحملها عن الجماعة التي ينتمي إليها ـ وفي هذا الاختلاف يكمن الخلل في نظام المجال الإدراكي (Le champ perceptif). فإما أن نغض النظر عن هذا التباين ونقول عن هذا الشخص إنه بكل صفة مثل الذين ينتسب إليهم. أو نبالغ فيه ونقول إنه حقاً ليس منهم.

النظرية الإشكالية ترتكز مثل السلوكية على المشاهدة الإمبيرقية ولكنها تمتاز بإعطاء الأولوية في الدرس للشكل ككل قبل الأجزاء المكونة له، وباعتبار أن للشكل توازناً واتساقاً إما أن يكون طبيعياً في الأشكال البسيطة وإما أن يكون ناتجاً عن وظائف نفسانية في الأشكال المعقدة. ولعل ما يعاب على هاته النظرية عدم قدرتها على تفسير دقيق لكيفية وآليات الوظائف النفسانية التي تعطي توازناً للمجال الإدراكي.

3.3 ـ النظرية البنيوية ـ الوظيفية (Le structuro-fonctionnalisme):

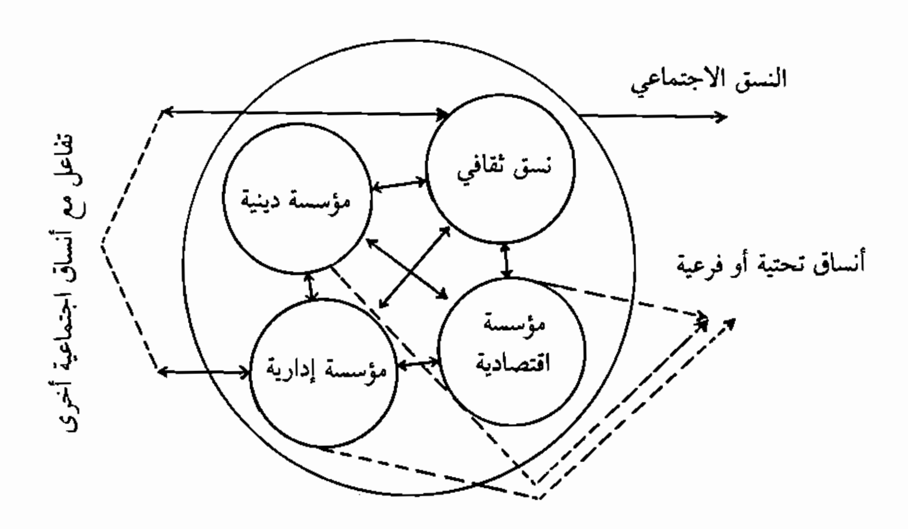
يقول دافيد سيلفرمان (DAVID SILVERMAN 1970) لقد نشأت النظرية

الوظيفية بناء على السؤال التالي: كيف يمكن للمجتمع أن يعيش ويستمر رغم تغير الأفراد وكيف يمكن لأناس ذوي شخصيات مختلفة أن يتعايشوا ويبنوا هيكلاً من العلاقات أكثر أو أقل استمرارية؟

وقد فسرت هذه النظرية التوازن (سواء كان حركياً أم مستقراً) باعتبار أن الجسم الاجتماعي شبيه بكل الأجسام الطبيعية إذ هو نسق متكون من أعضاء ومن عناصر متماسكة لكل عنصر منها وظيفة مطالب بها من طرف العناصر الأخرى ومن طرف النسق ككل لتحقيق التوازن والتكامل داخل النسق. والسؤال المطروح أصبح يهم حدود النسق الاجتماعي والوظائف الخاصة بكل عنصر من عناصره والأسباب التي تجعل هذا النسق عرضة لاختلال توازنه وسيره بصفة غير متناسقة وحدوث تغييرات وصراعات داخله.

(أ) التعريف بالنسق الاجتماعي:

إنه المجتمع بمعناه السياسي والتاريخي والجغرافي ليس مستقلاً ولا منعزلاً عن المجتمعات الأخرى بل له تفاعلات معها وقد تؤثر هذه التفاعلات في توازن وسير نسق اجتماعي معين، أما داخل هذا النسق فهناك بنى وتنظيمات اجتماعية معقدة تمثل في حد ذاتها أنساقاً يعبر عنها بالأنساق الفرعية (Sous-système) لها علاقات ببعضها البعض كما أن لها علاقة بالمجتمع ككل.



(ب) الوظائــف:

هي الأهـداف المرسـومـة لكـل عنصـر من عنـاصـر النسق الاجتمـاعي (الأنساق الفرعية) ولكل عنصر من عناصر أنساقه الفرعية (الأفراد والجماعات) ويرى مورتون (R.K. MERTON 1953) أن هناك وظائف ظاهرية وأخرى باطنيـة وكذلك نقائض الوظائف (Dysfonctions) التي لها نفس الأهميـة التي للوظائف (فالصراع مثلاً يبدو كظاهرة سلبية ولكن له وظائف هامـة كالتـداول على النفوذ والسلطة أو القضاء على أوضاع خطيرة على حياة المجتمع . . .).

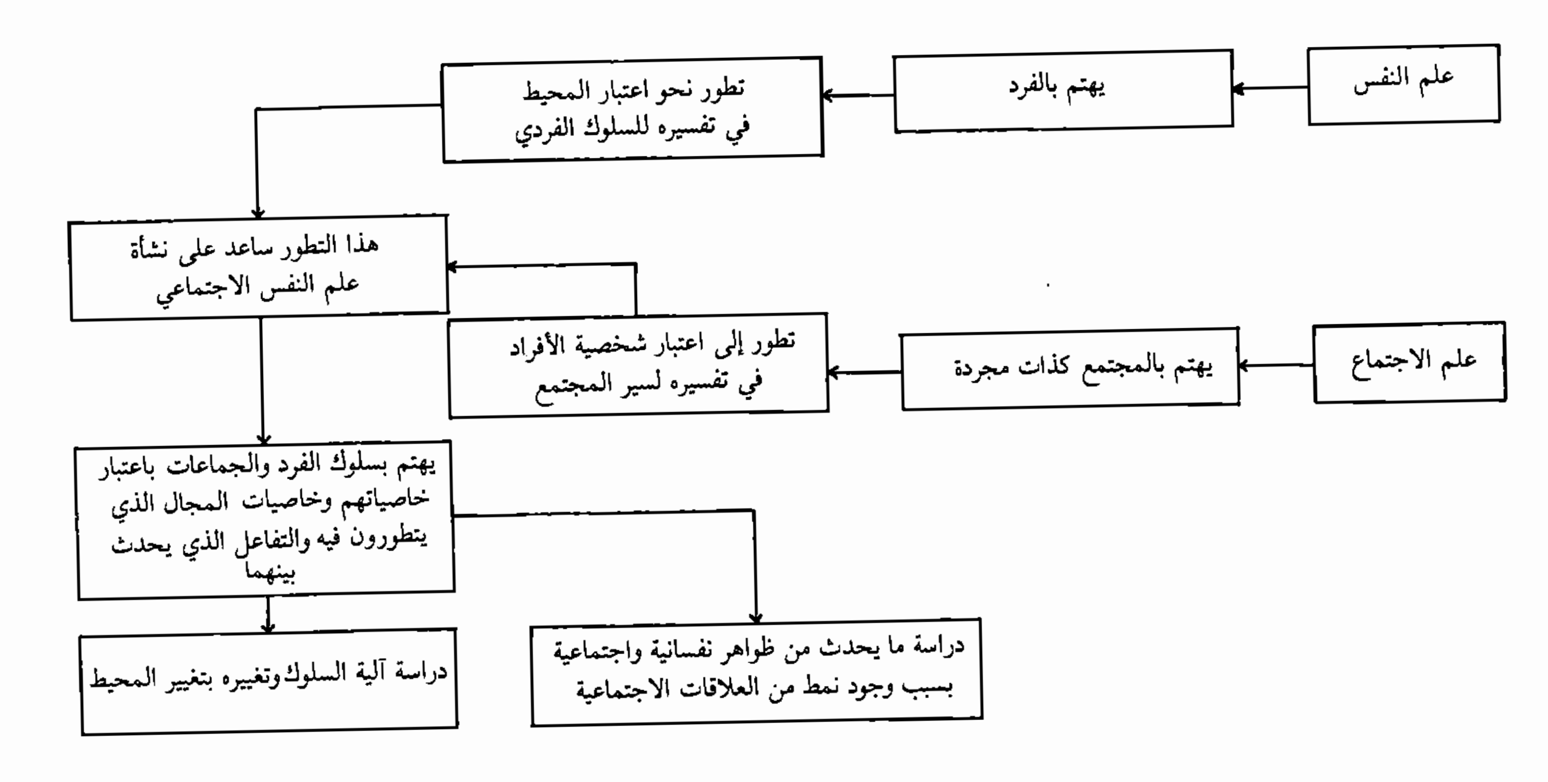
وفي رأي (T. PARSONS 1971) فإن من أهم وظائف النسق الاجتمـاعي التكـامل (Intégration) ويعني بـذلك عمليـة التنسيق بين عنـاصـر مختلفـة من أشخاص وجماعات لتحقيق أهدافه المختلفة.

استعمل بعض علماء النفس الاجتماعي نظرية التكامل هذه في تحليلهم للسلوك داخل الجماعات الصغيرة.

من الاعتبارات الضمنية التي تحتوي عليها النظرية البنيوية الوظيفية.

(أ) اعتبـار أن النتـائـج أهم من الأسبـاب عنـد الـدراسـة فـالمهم هي الوظائف وكيفية سيرها وموافقتها وتكاملها مع النظام الاجتماعي.

(ب) اعتبـار أن للنسق الاجتمـاعي تـوازنـاً لا بـد منـه وحتى التغييـرات والصـراعات التي تنتـج داخل المجتمعـات فتفسر بـالحـاجـة إلى التكيف مـع محيط متغير.



علم النفس
يهتم بالفرد
تطور نحو اعتبار المحيط في تفسيره للسلوك الفردي
علم الاجتماع
يهتم بالمجتمع كذات مجردة
تطور إلى اعتبار شخصية الأفراد في تفسيره لسير المجتمع
هذا التطور ساعد على نشأة علم النفس الاجتماعي
يهتم بسلوك الفرد والجماعات باعتبار خاصياتهم وخاصيات المجال الذي يتطورون فيه والتفاعل الذي يحدث بينهما
دراسة آلية السلوك وتغييره بتغيير المحيط
دراسة ما يحدث من ظواهر نفسانية واجتماعية بسبب وجود نمط من العلاقات الاجتماعية

الإدراك الاجتماعي

إن السلوك البشـري كما اتفقت على ذلـك العلوم الإنسانيـة ليس بـردود فعل آلية على مثيرات مادية ولا يستعمل حتماً القدرات العقلية المنطقيـة ولكنه يخضع لعوامل انفعالية ترتبط بالنظام الاجتمـاعي والثقافـة الاجتماعيـة ذلك أن تعاملنا مع الطبيعة والمواد والبشر يتعلق بإدراكنا لها جميعـاً أي كيف نتصورهـا وما هو موقفنا منها. وطبيعة هذا الإدراك لها أسس اجتماعية.

فعنـدمـا ننتقـل من مجتمـع لآخـر نـلاحظ اختـلافـاً في إدراك الـزمن، والمسافة، والغير...

وفيمـا يخص إدراك الغير فـإنه يـرتبط بالمـوضع الـذي يتـواجـدون فيـه داخـل النظام الاجتمـاعي وبالـوظيفة التي يـطالبهم بها المجتمـع وقـد اكتشف الأنتروبولـوجيون الثقـافيون هـذه الظاهـرة ووضعوا مفهـومين علميين لإبرازهـا وتحليلها وهما: المكانة والدور والاتجاه.

وقد اعتمد من بعـدهـم علماء النفس الاجتمـاعي والاقتصاديـون هذين المفهومين وطوروهما وذلك لأهميتهما وخصوبتهما العلمية في تحليـل السلوك التفاعلي داخل المنظمات والجماعات.

1 ـ المكانة والدور:

1.1 ـ تعريف:

من أبـرز المنظرين في هـذا الميدان نـذكـر Ralph LINTON و George MEAD اللذين يؤكدان على أن التنظيم الاجتماعي يمثل عملية ثقـافيـة (ليست طبيعية) أي أن لها محتوى ثقافيـاً ويشمل مـواضع مختلفـة يكون فيهـا السلوك مشكلاً ثقافياً وبذلك يصبح التعامل بين الناس ممكناً لأن لكل فرد إمكانية توقع سلوك معين من طرف الغير.

ويعـرف LINTON بالمكـانـة الاجتمـاعيـة على أنهـا مـوضـع في نـظام اجتماعي تصحبها **تشكيلة من النماذج الثقافية** (Une configuration de modèles culturels) **أي مجموعة من المعاني والمثل وأنماط السلوك** ـ ويرى بأن المكانة موجودة في النسق الاجتماعي بقطع النظر عن الإنسان الـذي يشغلها. وهكـذا يركز LINTON **على الجانب المؤسسي** للمكانـة وينتهي إلى اعتبار أن المكـانة الاجتمـاعيـة هي مجمـوع الحقـوق والـواجبـات أو بعبـارة أخـرى كمـا يقـول STOETZEL «المكانة هي مجموع التصرفـات التي ينتظرهـا الفرد **شـرعياً** من طرف الآخرين والدور هو مجموع التصرفات التي ينتظرها الآخرون **شـرعياً من** طرف الفرد» ونجد تأكيداً أكبر على هذا التصور للمكانة عند WARDWELL في تعريفه للدور إذ يقول إنه «نموذج من السلوك مؤسس ومعرف بمعنى الحقوق والواجبات».

ونجـد بعض الكتاب العـرب في ميـدان علم النفس الاجتمـاعي الـذين يعتمدون هذا المدخل المؤسسي في تحاليلهم للمكانـة والدور ويعـرف حامـد عبد السلام زهران (1977) الدور كما يلي: «يمكن تعريف الدور الاجتماعي بأنه عبارة عن نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة».

أما MEAD فهو يركز على الجانب العلائقي للمكـانة والـدور. ويرى أن حقيقـة الدور تكمن في العـلاقة التي تـربطه بـأدوار الآخرين. فـالفرد ليس إلا

إمكانية الدخول في علاقة مع أفراد آخرين (العامل ـ صاحب العمل، الأستاذ ـ الطالب، الأب ـ الأبناء، الأخ ـ الأخ).

والعلاقة لا تكون إلا بالاتصال وهذا الاتصال لا يحدث بين الشخص (أ) والشخص (ب) إلا لأن (أ) بإمكانه توقع التصرفات التي ستصدر عن (ب) وكذلك الشأن بالنسبة لـ (ب).

وهكذا تحتوي الأدوار على رموز اجتماعية تثير نفس ردود الفعل عند أشخاص مختلفين وذلك ما يجعل العلاقات الاجتماعية ممكنة. (مثال: عندما يرفع أحد يده ليصفع غيره فهو بهذه الحركة يعبر عن غضبه ويشعر الآخر بهذا الغضب).

وزيادة على البعد المؤسسي والبعد العلائقي للمكانة والدور يمكن أن نستنتج من التعاريف المختلفة لهذين المفهومين ما يلي:

(أ) أن الدور والمكانة متكاملان فكل مكانة يصحبها دور وكل دور يمارس في نطاق مكانة.

(ب) أنهما محددان من طرف نظام اجتماعي وثقافي يضع نماذج ثقافية تعمل بمثابة المثل والقيم المقبولة اجتماعياً والتي يرجع إليها الفرد سواء لاختيار سلوكه أو لتقييم سلوك الغير.

(جـ) أن السلوك في نطاق الدور هو سلوك تفاعلي يشير إلى علاقة بين فرد وفرد أو بين فرد وجماعة أو حتى بين الفرد ونفسه إذ تساهم المكانة في إدراك الذات.

(د) أن للفرد مكانات متعددة داخل النظام الاجتماعي بحكم انتماءاته إلى جماعات مختلفة.

2.1 ـ البنية الاجتماعية وأنساق الأدوار والمكانات:

يمكن اعتبار البنية الاجتماعية على أنها شبكة من المكانات تربطها

علاقات على المستوى العمودي والأفقي. فعلى المستوى العمودي تبدو المكانات موزعة على سلم هيرركي يجسم التدرج الاجتماعي فيما يتعلق بالهيبة والتقدير والسلطة فتكون المكانات في المستوى الأعلى هي التي تتمتع بأكثر هيبة وتقدير وربما نفوذ وهي التي توافق القيم الاجتماعية المسيطرة في مجتمع أو منظمة ما. ففي النظام القبلي مثلاً تحتل مكانة شيخ القبيلة أعلى السلم ويشترط في الشيخ صفات أخلاقية معينة كالصدق، والعدالة مثلاً وهذه الصفات هي كذلك رمز للقيم الاجتماعية - وفي بعض المجتمعات الصناعية تكون أرفع المكانات مجسمة لقيم كالثروة والعلم والمهارة التقنية. فنجد من بين المكانات المرموقة مكانة مدير شركة عظمى، ونجم رياضة أو سينما، وأستاذ جامعي...

أما على المستوى الأفقي فإن المكانات ترتبط ببعضها البعض لتكون نسقاً متكاملاً ومن أشكال الربط بينها **التكامل** (La complémentarité) كمكانات الزوج والزوجة، الطبيب والمريض، البائع والحريف، الرئيس والمرؤوس...

والتناظر (La symétrie) كمكانات الصديق والصديق، الزميل والزميل، المشترك والمشترك.

ويتواجد الفرد في هذا النظام الاجتماعي فيحتل مكانات متعددة تصحبها أنساق من الأدوار.

1.2.1 - كل فرد يملك عدداً من المكانات التي توافق مختلف انتماءاته إلى مؤسسات وجماعات متعددة مثال: مكانة أب وموظف وعضو في جمعية رياضية وعضو من مجموعة جيران الحي الخ...

ولكن الفرد يدرك اجتماعياً من خلال «مكانة اجتماعية عامة» يرجع إليها كلما يراد التعريف به - والمكانة الاجتماعية العامة هي شبه تأليف بين مختلف المكانات يعتمد القيم الاجتماعية المسيطرة فتبرز بعض المكانات دون غيرها وتسيطر على الإدراك الاجتماعي للفرد: في المجتمع ما قبل الصناعي غالباً ما

يدرك الفرد بنسبه وفي المجتمعات الحديثة يدرك الفرد من خلال وظيفته أو شغله أساساً.

2.2.1 ـ يتواجد الفرد في صنفين من المكانات من ناحية مدى اختياره لها:

ـ المكانات المفروضة (Statuts prescrits) وهي التي تنبني على عوامل بيولوجية كالجنس والسن والعرق أو عوامل طبقية وضعت لتصنيف المجتمع، ولا يمكن للفرد أن يتخلص منها إذا أراد ذلك (مثلاً مكانة المرأة، مكانة الأبيض أو الأسود في المجتمع العنصري).

ـ المكانات المكتسبة (Statuts conquis) وهي التي يكتسبها الفرد بفضل مجهوداته الشخصية أو ما أتاحته له الفرص. واكتساب المكانات مرتبط بالسموحية الاجتماعية (Persmissivité sociale) أي بمدى مرونة المجتمع وقبوله لنماذج سلوكية جديدة للارتقاء الاجتماعي (Promotion sociale). وفي المجتمعات العصرية تمثل الدراسة أحد الأسباب الرئيسية لاكتساب مكانات جديدة عن طريق الوظائف.

أما نسبة الجبر والاختيار للمكانات فهي تختلف لا من مجتمع لآخر فحسب بل كذلك من صنف اجتماعي لآخر ومن جماعة لأخرى التي تكون أكثر أو أقل محافظة من غيرها.

3.2.1 ـ لكل مكانة نسق من الأدوار:

لاحظنا في البداية أن مفهوم المكانة يرمز إلى شيء ثابت نسبياً بحكم وجود المكانة في النظام الاجتماعي بقطع النظر عن الأفراد الذين يشغلونها. أما مفهوم الدور فهو يرمز إلى حركية ممارسة السلوك حسب نماذج ثقافية مرتبطة بالمكانة يقول LINTON إن الدور هو الجانب الديناميكي للمكانة.

وقد بين (R.K. MERTON 1953) أن لكل مكانة شبكة من الأدوار (Role set) خلافاً لما قدمته النظريات الأولى للأنتروبولوجيا الثقافية القائلة بأن كل

مكانة يوافقها دور واحد. واختلاف الأدوار ناتج عن تواجد المكانة في علاقات متعددة مع مكانات أخرى. فلو أخذنا مكانة العامل لوجدنا أن له دوراً إزاء زملائه في نفس الفريق ودوراً إزاء رئيسه المباشر، ودوراً إزاء الموظفين في الإدارة الخ . . .

3.1 ـ الفرد ومكانته :

ولا يعيش الفرد مكانته بصفة آلية بل إنه يعيشها حسب الكيفية التي يدركها بها أي الاتجاه الذي يحمله نحوها فإما أن يكون إيجابياً أو سلبياً. وبصفة عامة تحتوي المكانة على وظائف إيجابية بالنسبة للفرد وتكون أحياناً سبباً من أسباب الصراعات النفسية.

1.3.1 ـ الوظائف الإيجابية للمكانة :

(أ) تساهم المكانة في خلق الشعور بالأمن لأنها ذات محتوى شرعي وتحدد نظرياً ما سيكون عليه سلوك الفرد في الحياة الاجتماعية وما سيكون عليه سلوك الآخرين إزاءه وبالتالي فإن دخوله في علاقة اجتماعية لا يكون مغامرة بفضل **التوقع** لردود الفعل التي سيجلبها السلوك المتخذ من طرف الفرد وإمكانية تجنب عدوانية الآخرين كلما كان السلوك في نطاق ما ينتظره الآخرون من الفرد.

ولكن هذا لا يعني أن كل التصرفات المرتبطة بالأدوار هي محددة بصفة دقيقة من طرف المجتمع بحيث يكون السلوك «مبرمجاً» بكل تفاصيله وما على الفرد إلا الامتثال بل إنه في الغالب ما تكون النماذج السلوكية المفروضة فيها من الغموض والمرونة ما يسمح بالعديد من التأويلات فيختار الفرد من بينها ما يوافق مزاجه (انظر A.M. ROCHEBLAVE-SPENLE 1962).

مع الملاحظة أن هذه الظاهرة تمثل سلاحاً ذا حدين إذ إلى جانب إمكانية اختيار السلوك من طرف الفرد فإنه ربما يتعرض في علاقاته الاجتماعية إلى أشخاص آخرين يفضلون تأويلاً آخر للنماذج السلوكية المتعلقة بالدور

ويسلطون عدوانيتهم على الفرد فلا يكون في مأمن كامل عند ممارسته للدور المحدد.

(ب) تعدد الأدوار بالنسبة للفرد يمثل إمكانيات عديدة للتعبير عن شخصيته من خلال ممارسته لهاته الأدوار: إذا اعتبرنا أن لكل دور موانع لا يمكن للفرد أن يتخطاها فإن تعدد الأدوار يسمح بتخطي الموانع المحبطة للشخصية بالانتقال من دور لآخر. مثلاً: الطفل داخل الأسرة يمنع من ممارسة غرائزه العدوانية إزاء أبويه أو إخوته الذين يكبرونه سناً ولكن بانتقاله إلى المدرسة أو خروجه إلى الشارع والتقائه بأترابه حيث **تكون مكانته متناظرة** مع الآخرين يلقى إمكانية التعبير عن البعد العدواني لشخصيته سواء باللعب والمنافسة أو الخصام.

(جـ) تمثل المكانة أحد العوامل لإدراك الذات إذ يعرف الإنسان اجتماعياً من خلال مكانته فتعطى له شرعية ويساهم ذلك في إيجاد توازن نفسي وربما تقدير للذات. يقول STOETZEL في هذا المجال إن لكل مكانة جوانب إيجابية تجلب التقدير، حتى المكانات التي تبدو محتقرة أو منبوذة لا تخلو من هذه العوامل حتى المجرم يمكن أن يقدر ذاته على أنه مجرم طيب كما يقول STOEZEL.

2.3.1 ـ الصراعات النفسية الناتجة عن ممارسة الأدوار:

إن اعتبار المكانة كمصدر لتقدير الذات يبعث على الاعتقاد بأن أغلبية الناس راضون عن وضعهم الاجتماعي أو على الأقل لا يعيشون صراعات نفسية بسبب مكانتهم. وفي الواقع لا تلغي الوظائف الإيجابية للمكانة كثيراً من الصعوبات التي يتعرض لها الفرد في ممارسة أدواره.

(أ) عندما تتعدى الشخصية من حيث طاقاتها وإمكانياتها المكانة المفروضة عليها مثال: المراهق الذي يعامل كالطفل، والعامل المختص الذي يكلف بأعمال بسيطة ومتكررة لا تسمح له بممارسة كفاءاته.

(ب) في حالة تضارب الأدوار (Conflit de rôles) حيث يطالب الفرد بممارسة تصرفات متناقضة بحكم الأدوار المنسوبة إليه: مثال الشرطي المطالب بالقبض على أخيه، والمسؤول النقابي الذي له وظيفة إشراف على فريق من الموظفين. . .

(جـ) في حالة غموض الأدوار (Ambiguïté de rôles) أي عندما لا تكون النماذج السلوكية الخاصة بالدور مبلورة ودقيقة فتدرك بصفة متباينة أو حتى متناقضة من طرف الجماعات المختلفة، فلا يعرف صاحب الدور كيف يقيم سلوكه وهل سيكون مقبولاً أم لا إذ ليس هناك إجماع حول المعايير الخاصة بالدور وغموض الأدوار ظاهرة كثيراً ما تتواجد في المجتمعات المعاصرة الكثيرة التغيير: من شأن التغيير الاجتماعي أن يولد باستمرار مكانات جديدة ويوزع عليها الأفراد بدون أن تكون متبلورة اجتماعياً من حيث محتواها. مثال لذلك الوظائف في قطاعات اقتصادية حديثة، تغيير المكانات التقليدية كمكانة المرأة بين مفهومها التقليدي ومفهومها المعاصر، مكانة الإطار المتوسط في مجتمع دخل طور التصنيع حديثاً حيث يختلف في مفهوم دوره الإطارات العليا والعمال.

إن هذه الحالات المختلفة التي تتسبب في صراعات نفسية عند ممارسة الأدوار تُعتمد كثيراً لتفسير مواقف الرفض والثورة التي يتخذها الأشخاص الذين لهم اتجاهات سلبية إزاء مكاناتهم الخاصة.

كما أن وجود تضارب وغموض على مستوى الأدوار يدل على أن النظام الاجتماعي ليس متكاملاً ومتناسقاً بصفة كلية كما أنه في حركية مستمرة وتطور تاريخي لا يخلو من صراعات وتناقضات.

4.1 ـ البنية التنظيمية وتوزيع المكانات:

إن القيام بأي عمل جماعي يتطلب تنظيماً اجتماعياً ينتج عنه توزيع للوظائف وبالتالي للمكانات والحقوق والواجبات ولنا أن نتساءل هل أن تحديد الوظائف وتوزيعها داخل التنظيم يخضع لمبادىء وقيم ونماذج ثقافية مستمدة

من المحيط الاجتماعي للتنظيم أم لما يفرزه هذا التنظيم من قواعد عمل وقوانين وتراتيب تتماشى وأهدافه؟

لو اعتمدنا نظرية النسق المفتوح لتبين لنا أن هذه الطريقة لوضع السؤال غير مناسبة إذ للنسق المفتوح علاقات تفاعلية مع محيطه الخارجي كما أنه يمثل مجالاً اجتماعياً تتحقق فيه علاقات بين العناصر البشرية وينتج تصورات وقيم ـ وحسب بعض النظريات ـ ثقافة تنظيمية (Culture organisationnelle) إذن من الأفضل في هذه الحال تركيز البحث عن كيفية التفاعل الذي يجدّ بين التنظيم ومحيطه الخارجي.

1.4.1 ـ البنية التنظيمية والخريطة الإدارية (organigramme):

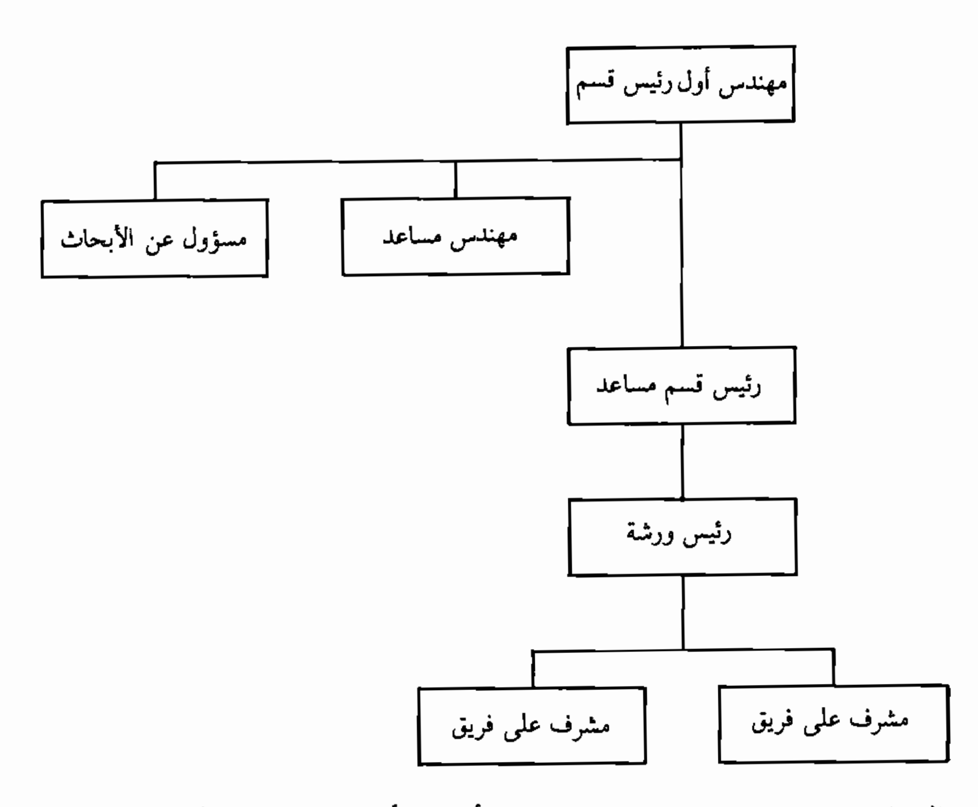
تمثل الخريطة الإدارية شكلاً (Schéma) يصور:

ـ تقسيم الوظائف.

ـ خطوط السلطة Lignes hiérarchiques والعلاقات التي تربط بين الوظائف وهي بالتالي تمثل خريطة المكانات الاجتماعية الرسمية إذ كما رأينا تمثل المكانة الاجتماعية موضع في نظام اجتماعي تصحبه أنماط سلوكية ومحددات يجب على صاحب المكانة احترامها، وكذلك توقعات من طرف الجماعة.

المكانة تعطي حقوقاً: كلما كانت المكانة في أعلى الخريطة كلما صحبها الحق في النفوذ: رئيس القسم في الخريطة الموالية له الحق في الإشراف وقيادة أعمال منظوريه، ورئيس القسم المساعد يدير أعمال رؤساء الورشات الخ. . .

ومن ناحية أخرى يصحب المكانة نسق من الأدوار. لنأخذ مثال رئيس القسم المساعد: هو مطالب بأن يستجيب عمله لما ينتظره المهندس الأول من احترام دقيق لبرنامج العمل من ناحية الكم والكيف (دور أول) وهو مطالب بالاستجابة إلى ما ينتظره رؤساء الورشات من مساعدة وتوجيه ونفوذ لأداء



العمل (دور ثاني) ثم إن له علاقات مع أقسام أخرى وعاملين آخرين يتعاون معهم لإنجاز العمل ويتولد عن هذه العلاقات أدوار مختلفة.

2.4.1 ـ الخريطة والنماذج الاجتماعية:

ومن الخطأ اعتبار وضع الخريطة الإدارية عملية فنية فحسب إذ تنبني هذه العملية على اعتبارات ضمنية تتمثل في تصور للسلطة والنفوذ والكفاءة والمكانات الاجتماعية زيادة على أهداف التنظيم: ويمكن ملاحظة ذلك عندما ننتقل بالتحليل من عملية تقسيم الوظائف إلى كيفية اختيار الأفراد الذين يشغلونها نجد مثلاً أن توزيع وظائف ومكانات سلطوية يتم غالباً حسب مبدأي الملكية والمهارة المكتسبة بالتجربة في منشآت الصناعات اليدوية أو التحويلية الخفيفة. أما المؤسسات الإدارية والمنشآت الصناعية المتقدمة فنلاحظ أنها تخضع إلى مزيج من القيم الاجتماعية ونمط التنظيم البيروقراطي.

إن التنظيم البيروقراطي كما حلله Max WEBER يعتمد على **المعرفة**

المختصة كأساس لشرعية السلطة العقلانية (Pouvoir rationnel) كي تصبح نافذة المفعول وهذا ما حتمه التقدم الصناعي والتكنولوجي وحسب هذا المبدأ فإن التكوين والمعرفة المقترنة بالشهادات تصبح مؤهلاً أساسياً لاحتلال مكانات سلطوية داخل التنظيم وإذا نظرنا إلى الخريطة الإدارية نلاحظ أنه كلما ارتفع المستوى في هذا السلم كلما ارتفع مستوى التكوين (الأكاديمي) للموظفين.

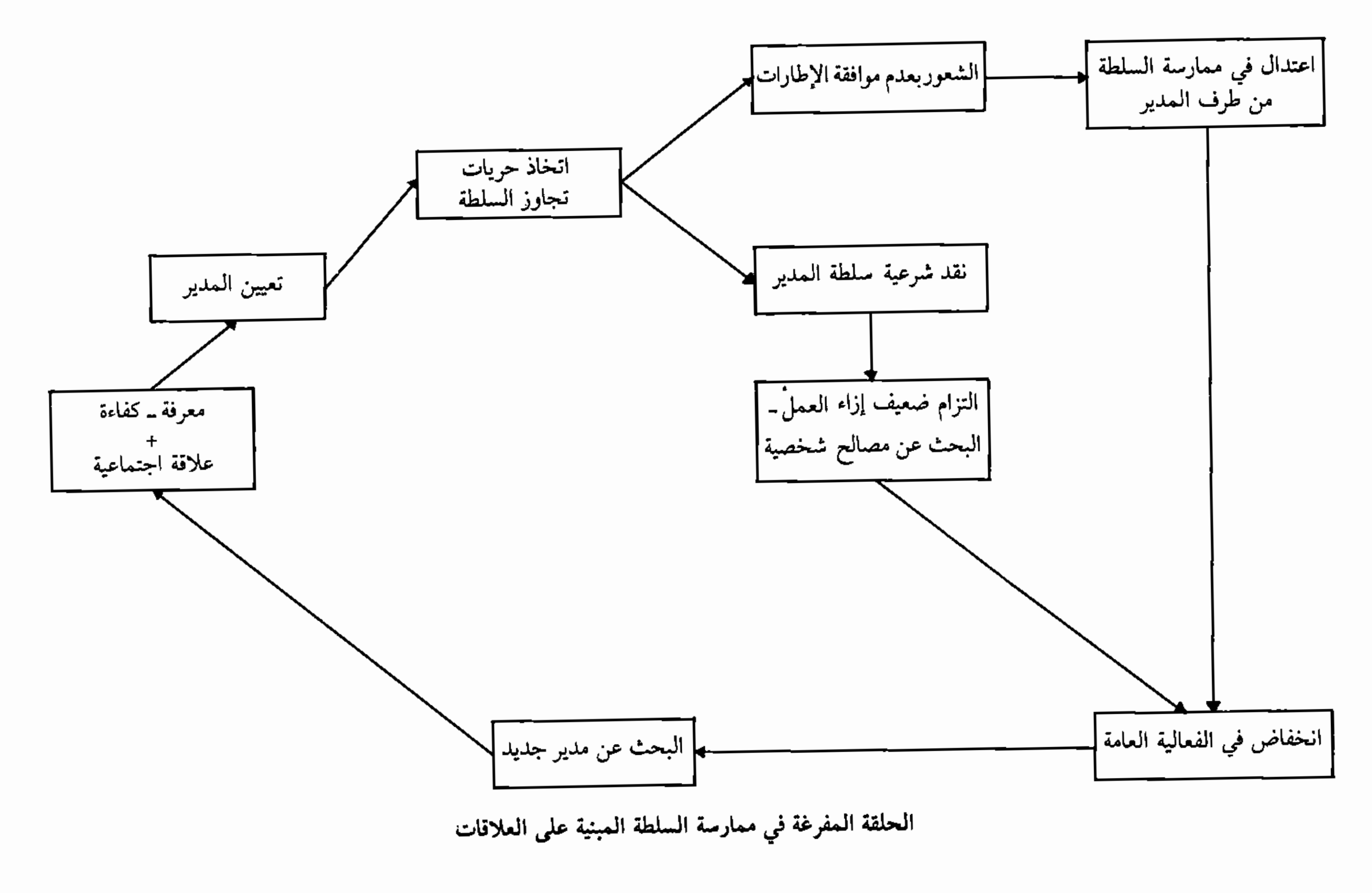
ومن ناحية أخرى، تتخلل توزيع الأدوار قيم اجتماعية متعلقة ببنية المجتمع كالانتماء إلى صنف اجتماعي - سياسي (انظر MOORE 1976) أو إلى منطقة جغرافية. أو عرش... أو مدرسة... (انظر وظيفة وداديات خريجي معهد، كلية، جامعة...) أما فيما يخص تحقيق الأدوار داخل التنظيم فيختلف حسب المجتمعات وخاصة منها أدوار القيادة.

ولعل ما نشاهده اليوم من أزمة سلطوية على مستوى منظمات ومؤسسات اجتماعية مختلفة يرجع إلى تحول في القيم كما أن تعدد أنساق القيم تحول دون الإجماع فيما يخص مصدر السلطة الشرعي. فهناك من يتمسك بمبدأ السن أو الجنس بينما الطرف الآخر يتمسك بالتكوين والمعرفة الأكاديمية والطرف الثالث لا يؤمن إلا بالتجربة والمعرفة العملية...

وقد بينا في بحث سابق الأزمة التي تعيشها المنظمات التونسية من جراء اعتمادها على قيم الانتماء الاجتماعي والقرابة من جهة وحاجتها للمعرفة والكفاءة من جهة أخرى في عملية توزيع وظائف الإشراف، ونلخص هذه الأزمة في الشكل الموالي: (انظر رياض الزغل 1983).

في هذا الشكل يعين المدير على أساس كفاءته ومعرفته وكذلك انتمائه الاجتماعي لأصحاب القرار.

فيعطيه ذلك زيادة عن السلطة شعوراً بالاطمئنان من ناحية رؤسائه بحكم علاقته بهم فيتخذ بعض الحريات في ممارسة وظيفته ويتجاوز سلطته فيشعر بأن الإطارات التي يشرف عليها غير موافقة على تصرفاته وحتى على شرعية



الحلقة المفرغة في ممارسة السلطة المبنية على العلاقات

سلطته فيعدل سلوكه نحوهم وذلك بالتخفيض في ممارسة السلطة وغض النظر على «تجاوزات» مرؤوسيه على حساب أهداف المنظمة وفعاليتها. ومن ناحية أخرى ينخفض الالتزام بالعمل على مستوى الموظفين الذين يتوجهون إلى البحث عن المصالح الشخصية بحكم عدم اقتناعهم بشرعية سلطة المدير وهو الذي لا يحترم القوانين ويأتمر بنزعاته الشخصية، فيؤدي هذا الوضع إلى انخفاض الفعالية العامة للمنظمة ويقع البحث عن مدير جديد اعتماداً على المبادىء نفسها (معرفة + علاقات) وهكذا تكتمل الحلقة المفرغة.

2 ـ الاتجاهات:

1.2 تعريف:

تركز كل التعاريف المقدمة لمفهوم الاتجاه على أن التصرفات البشرية ليست نتيجة للتجربة المباشرة بل هي محددة سلفاً بفضل وجود تصور ذهني يعطي معنى للمثيرات وهو الذي يمثل الاتجاه.

ويعرف الكاتب الفرنسي MOSCOVICI (1970) بالاتجاه على أنه «نسق نفساني ينظم العلاقة بين الجسم والبيئة المحيطة به» أما الأمريكي MAIER (1970) فيقول إن الاتجاه يمثل «تهيئة مسبقة للتعبير عن بعض الآراء». فعندما نسأل عاملاً أو موظفاً عن أجره فجوابه يصور رأيه. وإذا كان اتجاهه مناهضاً للمؤسسة فإنه يميل إلى التعبير عن آراء مناهضة وإذا كنا على علم بهذا الاتجاه يمكننا التنبؤ بالآراء التي سيعبر عنها تجاه مسائل أخرى دون حاجة إلى إلقاء السؤال عليه. وإذا حدث حادث غير اتجاهه فإن آراءه ستتغير بالتبعية.

وفي هذا التحليل يركز MAIER على الآراء وارتباطها بالاتجاه غير أن الاتجاه يمثل في نفس الوقت أرضية لتصرفات وآراء معينة. ويمكن إدراك وجود هذه الأرضية إذا لوحظ وجود قاسم مشترك بين تصرفات أو آراء تهم موضوعاً ما.

وبصفة عامة يعتبر الاتجاه بمثابة الإطار المرجعي (Cadre de référence) الذي يعطي **معنى انفعالياً** (affectif) للأشياء (انفعالي ≠ عقلاني) ويمثل عنصراً من عناصر النسق النفسي الذي لا يمكن مشاهدته مباشرة بل يستنتج

وجوده من خلال السلوك الظاهر.

2.2 ـ خاصيات الاتجاه ووظائفه:

1.2.2 ـ العلاقة بين الاتجاه والرأي والتبرير.

إذا أردنا أن نعرف اتجاه شخص ما إزاء حدث ما يجب أن نحلل آراءه وتصرفاته.

والرأي دائماً ما يكون تقييماً للشيء لا وصفاً له وعندما يكون هذا التقييم ذا صبغة انفعالية يمكن القول بأنه يعتمد على اتجاه.

وقد بينت الأبحاث التجريبية أن الآراء المبنية على اتجاهات ـ بخلاف الآراء المبنية على ملاحظات موضوعية وتحليل عقلاني تمتاز **بالصلابة والاستقرار**. فعندما يكون الرأي متضارباً مع الواقع يميل الفرد إلى الإدلاء بالعديد من المبررات للدفاع عن رأيه معتمداً على حوادث تقدم في صيغة موضوعية. مثلاً إذا كان أحد الموظفين له اتجاه سلبي إزاء زميل له ويعمد هذا الزميل بالذات إلى مساعدته في ظرف حرج فيؤول الموظف سلوك زميله على أنه مراوغة أو نفاق وإذا قيل له إن زميله ساعده فعلاً فإنه سيبحث في تاريخ علاقاته معه عن تصرفات يقدمها على أنها نفاق حقيقي أو غش أو حيلة وذلك ليبرر حكمه المبني على الاتجاه.

إن الخطأ الذي غالباً ما يقع ارتكابه في الحياة اليومية هو اعتبار المبررات المقدمة على أنها السبب الحقيقي للرأي وهي في الواقع تدخل في نطاق عملية الدفاع عن الرأي المستمد من اتجاه صلب نسبياً ومتكامل مع النسق الذهني للفرد.

هذا مع العلم أن نوعية المبررات المنتقاة تكون متعلقة بموضوع الرأي. وبما أن الاتجاهات صلبة وقارة نسبياً فعندما تكون الأحداث الحقيقية متناقضة معها «تعقلن» (Rationalisation) هاته الأحداث لتصبح مطابقة للاتجاه عوضاً عن تغيير هذا الأخير.

اتجاه / حدث	← رأي	← تبرير بالبحث عن معلومات مطابقة للرأي وعقلنة الواقع

2.2.2 ـ استقرار الاتجاه ونظرية النشاز المعرفي:

وضع هذه النظرية (L. FESTINGER 1957) محللاً الصيرورة الذهنية (Processus mental) التي هي أساس عقلنة الأحداث غير المطابقة للاتجاه على النحو التالي: عندما يتخذ الفرد رأياً أو يبادر بسلوك يتعارض مع الواقع أو بالأحرى مع المعلومات التي تأتيه بعد اتخاذ السلوك أو الرأي المذكور، يتولد لديه «نشاز معرفي» تكون نتيجته خللاً في الإدراك والتوازن الحقيقي عامة. وقد يعمل النسق النفسي تلقائياً على القضاء على هذا الخلل (كما يقاوم الجسم الأجسام الغريبة) فتأتي عملية التبرير للرأي أو السلوك المتخذ والبحث عن المعلومات الموافقة له بمثابة رد الفعل الذي يقضي على النشاز المعرفي ويعيد التوازن الإدراكي ويحقق رضاء الفرد عن تصرفه.

رأي أو سلوك متخذ ≠ الواقع ← نشاز معرفي ← خلل في الإدراك والتوازن النفسي ← نشاط ذهني تلقائي لإعادة التوازن ← البحث عن معلومات لتبرير السلوك المتخذ أو «عقلنة» المعلومات ← تحقيق التوازن والرضا.

هذا التحليل يركز على صلابة الرأي وصموده أمام التناقض مع الواقع وعلى توظيف النشاط العقلاني لفائدة استقرار الرأي ولكن عملية التبرير لا يقبل تفسيرها بالاعتماد على بعد الإدراك وحده حسب باحثين آخرين ومنهم (MALEWSKI 1964) الذي يبين تدخل عنصري تقييم الذات (Auto-évaluation) وحب الذات (Amour propre) في عملية التبرير للسلوك أو الرأي الذاتي.

بناء على تجارب مختلفة يبين هذا الكاتب أن نظرية النشاز المعرفي لا تستطيع وحدها أن تنبىء بما سيكون عليه السلوك خاصة عند الأفراد الذين يكون تقييمهم لذاتهم سلبياً وتقييم الذات يمثل اتجاهاً ومن بين هذه التجارب تجربة (J. GRZELAK 1962) وهدفها دراسة الكيفية التي يفسر بها الأفراد نجاحهم أو فشلهم.

انطلقت هذه التجربة من فرضيتين وهما:

أولاً: إن إعلام ذوي التقييم الذاتي السلبي (Auto-Evaluation négative) بنجاحهم الكبير يولد لديهم نشازاً معرفياً على عكس الذين يقيمون ذاتهم إيجابياً.

ثانياً: إن من الوسائل التي تخفف من حدة النشاز هي تفسير النتائج بعوامل خارجية لا علاقة لها بالكفاءات الذاتية للفرد صاحب التقييم الذاتي السلبي.

وطبقت التجربة على 120 تلميذاً ذكراً من السنة الثالثة والرابعة من التعليم الابتدائي، 60 منهم اعتبروا ذوي تقييم ذاتي إيجابي بدرجة عالية و 60 آخرون من ذوي التقييم الذاتي السلبي جداً وذلك على أساس اختبارات نفسية دقيقة. ووقع تقسيم التلاميذ إلى أربع مجموعات وقدمت لهم مسائل ليحلوها. وبغض النظر عن النتائج التي توصلوا إليها قيل للمجموعة الأولى من ذوي التقييم الذاتي الإيجابي إنهم ناجحون، وللمجموعة الثانية منهم إنهم فاشلون. وكذلك الأمر بالنسبة لمجموعتي ذوي التقييم الذاتي السلبي.

ثم قدمت للجميع استمارة تحتوي على 10 عوامل من المحتمل أن تؤثر على النتائج التي توصل إليها التلاميذ وهي تنقسم إلى عوامل خارجية وعوامل تتعلق بالكفاءات الذاتية. وطلب من التلاميذ ذكر العوامل التي أثرت على نجاحهم أو فشلهم.

وكانت النتائج تتلخص في الآتي:

أولاً: تقييم ذاتي إيجابي + نجاح ← **لا** وجود لنشاز معرفي + تفسير

النجاح بعوامل الكفاءة الشخصية ⇐ تدعيم لنظرية النشاز المعرفي.

ثانياً: تقييم ذاتي إيجابي + فشل ← وجود نشاز + تفسير الفشل بعوامل خارجية ⇐ تدعيم نظرية النشاز المعرفي.

ثالثاً: تقييم ذاتي سلبي + فشل ← لا وجود لنشاز معرفي + تفسير الفشل بعوامل ذاتية وعوامل خارجية.

رابعاً: تقييم ذاتي سلبي + نجاح ← نشاز معرفي + تفسير النجاح بعوامل ذاتية وعوامل خارجية على حد سواء.

في الحالتين الثالثة والرابعة لا يمكن الاعتماد على نظرية النشاز المعرفي وحده لتفسير السلوك لكن الباحث يرى أن الرغبة في القضاء على النشاز والرغبات المتعلقة بحب الذات أثرت بصفة موازية وهذا ما يفسر عدم وجود فارق في تفسير الفشل أو النجاح عند ذوي التقييم الذاتي السلبي.

2.2.3 ـ الوظيفة الانتقائية للاتجاه:

وبصفته الإطار المرجعي للإدراك فإن الاتجاه لا يبعث على عقلنة الأحداث فحسب لتبرير السلوك النابع منه بل يعمل كذلك على انتقاء الأحداث فيمنع بعضها من الوصول إلى الذهن حتى تدرك. وهذا يعني أنه عندما تقدم مجموعة من المعلومات الموضوعية للفرد فإنه يدرك ما يوافق اتجاهه أي إطاره المرجعي ولا يدرك معلومات أخرى عن وعي ـ فيتجاهلها ـ أو عن غير وعي. هكذا يعمل الاتجاه بمثابة **المصفاة** التي تسمح لبعض المعلومات بالوصول إلى الإدراك وتمنع بعضها الآخر من ذلك.

ومثال لذلك نتائج هذه التجربة:

قدم لمجموعة من الناس وصفاً **للعامل العادي** وكان هذا الوصف يحتوي على معلومات كظروف العمل والأجر والميول السياسية وختم هذا الوصف بالقول: «إن العامل المتوسط ذكي». ثم طلب من الحاضرين بأن يعيدوا سرد

صفات العامل العادي فكانت النتيجة أن الذين لهم اتجاه إيجابي نحو العمال ،صفة عامة ذكروا كل الصفات تقريباً ومن كان لهم اتجاه سلبي نسوا ذكر صفة الذكاء عند العامل المتوسط.

3.2 ـ تكوين وتغيير الاتجاهات:

ورغم أن الاتجاه من المؤثرات الأساسية على السلوك لم يتمكن الباحثون إلى الآن التحديد بصفة شاملة لكل العناصر التي تساهم في تكوين الاتجاه. فعندما يشرع في تحليل سبر الآراء يلاحظ أن هذه الأخيرة تتغير حسب عوامل عدة لا يمكن حصرها أو الجزم بأن أحدها يمثل العامل الرئيسي في تكوين أو تغيير **الاتجاه**.

ولكن تظهر التحاليل أن العوامل المؤثرة لها علاقة بموضوع الاتجاه: مثلاً اتجاه الطلبة نحو مادة معينة يرتبط بالنتائج في الامتحانات وعلاقتهم بالأستاذ واتجاههم نحوه ومحتوى المادة الخ . . .

واتجاه العامل نحو العمل يرتبط بتكوينه ومدى علاقته بالوظيفة التي يشغلها، وإدراكه للعمل من خلال الثقافة الاجتماعية التي أنشىء عليها، وعلاقته بزملائه ورؤسائه أو مرؤوسيه.

ومن ناحية أخرى يتفق الباحثون في ميدان الاتجاهات على وجود عوامل عامة تتدخل في تكوين الاتجاهات مهما كان موضوعها.

1.3.2 ـ المعطيات الاجتماعية:

لقد بينت نظرية الأنتروبولوجية الثقافية أن الفرد يتبطن منذ التنشئة الأولى اتجاهات خاصة بأسرته وبيئته الاجتماعية الأوسع، ومعلميه قبل أن تتبلور تجربته الخاصة ويتخذ موقفاً من الأشخاص والأحداث والأشياء. وبالتالي فإن الانتماء إلى وسط اجتماعي معين مصنف على أساس الجنس أو العرق أو السن أو الطبقة أو الجهة الجغرافية أو على أساس منظمات سياسية أو تربوية

أو دينية أو مهنية كل ذلك يكون لدى الفرد اتجاهات أو يغير اتجاهاته الأصلية. فينتهي لأنماط في السلوك والآراء المسبقة التي يقبلها بدون تروي وتطغى عليها صبغة الصلابة والتحجر.

مثال الاتجاهات العنصرية، بعض الاتجاهات نحو الفئات الاجتماعية الاتجاه إزاء الجنس الآخر.

ومن جهة أخرى بينت نظريات حركية الجماعة أن للجماعات وسائل وقوى تشغلها للضغط على الفرد كيلا يحيد عن آرائها وتأويلها للأحداث والمعلومات (قوى التماسك والتضامن، تسليط العقوبات النفسية والمادية على المنحرفين، مع حاجة الفرد إلى الأمن داخل الجماعة...).

كما أن وسائل الإعلام الجماعية كثيراً ما تهدف إلى تغيير الاتجاهات أو إلى تكوين اتجاهات خاصة بمواضيع جديدة على المجتمع.

تبين بعض الدراسات أن الاتجاهات العمرانية في تونس متأثرة بسياسة التنظيم العائلي فتجد نسبة كبيرة من التونسيين لهم آراء موافقة لتحديد النسل على الأقل إلى حدود أربعة أطفال.

وعلى مستوى المنظمة تهدف الثقافة التنظيمية إلى خلق اتجاهات لدى الموظفين تتماشى وأهداف المنظمة عوضاً عن استعمال السلطة المباشرة.

2.3.2 ـ الطبع والخاصيات الفردية:

عندما ينتمي الأفراد إلى نفس البيئة الاجتماعية أو يمرون منها وهي التي من شأنها أن تكون نفس الاتجاهات عندهم يتدخل الطبع (Le caractère) كعنصر يضاعف أو يخفض من قوة الاتجاه (L'intensité de l'attitude) فالذكاء والميل إلى الابتكار أو على عكس ذلك الميل إلى الامتثال للمتطلبات الاجتماعية، واختلاف درجة الحساسية بين الأفراد، كل هاته العوامل وغيرها تؤثر في مدى قوة الاتجاه لدى الفرد أي سيطرته عليه في سلوكه وآرائه.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية الاتجاه مرتبطة أساساً بقوته إذ يمكن أن

يختص فرد باتجاه إيجابي نحو قضية ما ولكنه اتجاه ضعيف فإذا طلبت منه رأيه إزاء هذه القضية يكون بالطبع جوابه إيجابياً لكن إذا طلبت منه فعل أي شيء لفائدة القضية ويتطلب هذا الفعل تضحية معينة من جانبه فإنه يمتنع عن ذلك.

والتفطن لظاهرة قوة الاتجاهات أو ضعفها تساعد على تنبؤ السلوك في حالة الاختلاف بين أغلبية وأقلية. إذا كانت مثلاً أغلبية لها اتجاه سلبي إزاء قرار ما وأقلية تحمل اتجاهاً إيجابياً لكنه أقوى من اتجاه الأغلبية وإذا لم يتخذ القرار فإن هذه الأقلية ستكون لها فعالية أكثر في تغيير الموقف وحمل صاحب القرار على اتخاذه.

3.3.2 ـ الاتجاهات في حالة الصراع:

من نتائج حالة الصراع أنها تعطي للاتجاهات صلابة أكثر فيتمسك بها الفرد أو الجماعة ولا يقبل لها تغييراً حتى إذا كانت متناقضة مع الواقع.

وإذا كان الصراع بين جماعة وجماعة فإن الاتجاهات الفردية تضمحل من حيث فعاليتها أمام الاتجاهات أو الاستراتيجيات التي تخص المنظمة التي تنتمي إلى الجماعة. مثلاً على مستوى صراعات الشغل لا يمكن تفسير السلوك بدون الرجوع إلى الاستراتيجيات النقابية وتوجيهاتها التي تصبح بمثابة القيم التي تعمل على إدماج سلوك الأفراد والجماعات.

الدَّافِعيَّة (La motivation)

1 ـ تعـريـف:

من المعـروف أن للإنسـان إمكانيـات ذهنية ومعـرفيـة وبـدنيـة وكـذلـك مهارات متنوعة تختلف بالطبع في أهميتهـا ونوعيتهـا حسب الأفراد وهي تمثـل في كل الحالات طاقة كامنة يمكن توظيفها لغايات حياتية متعددة.

ولكن من الملاحظ أن هذه الإمكـانيات لا يعتمـدها الإنسـان في سلوكه للقيـام بعمـل مـا أو للتغلب على صعـوبـة مـا إلا في بعض المـواقف وحسب عوامل خاصة.

لنأخذ مثال العامـل الميكانيكي الـذي يتمتع بمهـارات عليا ولكن شغله في الورشة غيـر جيد ومن نـاحية أخـرى تجده يستغـل مهارتـه كلياً في صيـانة سيارته ومختلف المعدات التي يملكها في بيته أو في الشغل لحسابه الخاص.

هذا الاختلاف في السلوك مـرده حسب علماء النفس إلى وجـود حوافـز ودوافـع (motifs) وراء كـل سلوك تقـوم مقـام المتغيـرة الـوسيـطة (variable intermediaire) التي تبعث على استغلال القدرات وفي غيـاب هذه الـدوافع لا توظف الإمكانيات في السلوك.

الإمكانيات (أو الكفايات) ←الدوافع← السلوك.

والسؤال المطروح الآن هو ما هي هذه الدوافع وما هو مصدرها هل أن كل المثيرات يمكن أن تقوم بدور الدافع الذي يبعث على السلوك؟

الإجابة عن هذا السؤال نجدها في نظريات الدافعية التي بينت أن المثيرات تتحول إلى دوافع إذا كانت لها علاقة بالحاجات الإنسانية فتثير الرغبة في إشباع الحاجة وتبعث على السلوك لتحقيق هذه الرغبة.

مثلاً إذا علم الموظف أن المؤسسة تدفع علاوات لمن يحقق الأداء المطلوب يثير ذلك في نفسه الرغبة في الحصول على دخل إضافي ويضاعف مجهوداته لإشباع هذه الرغبة المرتبطة بحاجات متعددة كالمأكل والملبس والترفيه...

وفي هذه الحالة نقول إن السلوك الملاحظ ناتج عن الدافعية:

إذا وجد الإنسان في موقف تتوافر فيه مثيرات لبعض حاجاته وشعر بالرغبة في إشباع حاجة ما يمكن القول إنه في حالة دافعية (état de motivation) ويمكن أن نترقب منه القيام بعمل ما لإشباع رغبته.

والحاجة (le besoin) هي خاصية كامنة في النفس البشرية وهي كما يراها علم النفس التحليلي بعد من أبعاد الشخصية.

أما الرغبة (le desir) فتتولد عن وعي بالحاجة وبإمكانية إشباعها في الزمان والمكان وعن طريق وسيلة معينة.

مثير للحاجة ← شعور بالرغبة ← سلوك يهدف إلى إشباع الرغبة
حالة الدافعية

وإذا كان السلوك حسب نظرية الدافعية ينطلق من دوافع وحوافز فإنه كلما أمكن التحكم في هذه الحوافز أمكن كذلك مراقبة سلوك الغير بمعنى التأثير عليه وتوجيهه. ويستنتج من هذه الملاحظة أنه يمكن لفرد ما أن يحمل

غيره على اتخاذ سلوك حسب إرادته إذا ما وفر ظروفاً فيها دوافع محددة: كأن يستعمل المال أو الإقناع أو التعبير عن الرضا أو المحبة... وكلها تمثل حوافز لأنها توافق حاجات ومن شأنها أن تثير رغبات يمكن إشباعها عن طريق الحصول على هذه الحوافز.

وقد أثارت ظاهرة الدافعية اهتمام المختصين في العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي لما توفر من إمكانيات لإدارة السلوك في المنظمات.

وللتقدم في دراسة هذه الظاهرة لا بد من التعمق في دراسة طبيعة الحاجات البشرية.

2 ـ طبيعة الحاجات الإنسانية:

البحث على طبيعة الحاجات يقوم على شيئين: الأول هو أصل الحاجات ومنبعها والثاني هو العلاقة بين الحاجات والتدرج في أهميتها وتأثيرها على السلوك.

1.2 ـ منبع الحاجات:

يفرق عادة وببساطة بين الحاجات الغريزية أو الطبيعية والحاجات المكتسبة.

ـ الحاجات الغريزية هي التي تتولد عن آليات فيزيولوجية طبيعية كحاجات الأكل والشرب والتنفس والبقاء والعدوانية والجنس.

ـ الحاجات المكتسبة هي التي تتكون بالتجربة كالحاجة إلى اكتساب بعض الأمتعة والحاجة إلى التعلم والسفر...

ويمتاز هذا التصنيف بالبساطة لكنه لا يصمد أمام الاختبار على محك الواقع فهو:

أولاً: لا يفرق بين طبيعة الحاجة ومحتواها الثقافي. لو أخذنا مثلاً غريزة

العدوان فإن كيفية إشباعها ومدى سيطرتها على السلوك ترتبط بنوعية المجتمع وثقافته فما يشاهد اليوم في بعض المجتمعات من تصاعد للعنف لا يشكل تعبيراً عن غرائز فحسب بل هو كذلك مؤشر لأزمة حضارية ولا معايرية وتأثير نمط من الإعلام الخ . . .

ثانياً: يعطي هذا الترتيب أهمية كبرى للحاجات الطبيعية أو الغريزية لأن ظهورها يعتبر حتمياً ولكن الدراسات الحديثة بينت أن الحاجات المكتسبة يكون لها أحياناً حدة وتأثير يماثلان أو يفوقان حدة وتأثير الحاجات الغريزية ـ لنتصور مثلاً أن يحرم سكان المدن العصرية من الكهرباء والماء الجاري والسيارات والتلفزة وما يمكن أن ينجر عن ذلك من ردود فعل ـ ولنتصور من جهة أخرى كيف يقدر الإنسان على أن يكبت حاجات فيزيولوجية كالأكل والشرب والجنس والعدوان بسبب دوافع اجتماعية ودينية.

وخلاصة القول إن هذا الترتيب لا يعطي الأهمية اللازمة للعوامل الثقافية والاجتماعية التي لها تأثير على حدة وسيطرة الحاجات على السلوك.

وهذه العوامل هي التي لها دور في إدراك الحاجة والوسيلة التي يتم عن طريقها إشباع هذه الحاجة.

إذن فإن تحليل الحاجات لا يكفي أن يعتمد على مدخل فيزيولوجي بل يحتاج كذلك إلى اعتماد مدخل نفسي واجتماعي.

2.2 ـ المدخل النفسي ونظرية الدفع (La theorie des pulsions):

هذه النظرية من وضع فرويد الذي كان يفسر السلوك في كتاباته الأولى بوجود قوة دافعة للجسم نحو هدف ما وهو ما يعبر عنه بالدفع. وعملية الدفع تحتوي على ثلاثة عناصر:

ـ المنبع وهو حالة إثارة وتهيج داخل الجسم تكون مصحوبة بشعور غير مريح وفي بعض الأحيان بألم.

ـ الهدف وهو إلغاء حالة الإثارة هذه.

ـ الأداة وهي الشيء (objet) الذي بواسطته يدرك الهدف.

وقد أعانت هذه التجزئة على وضع مفهوم الدفع في إطاره الذهني والفيزيولوجي.

وفي كتابات موالية فرق فرويد بين دوافع الأنا الأعلى والدوافع الجنسية ويرتبط الصنف الأول من الدوافع بالمثل العليا الأخلاقية والجمالية التي يتوق إليها الإنسان ويحاول أن يماثلها ويدفع ثمن ذلك كبت الدوافع الجنسية التي لا تنمحي بل تفرز تصرفات استبدالية (Comportement de substitution) مثل السلوك التعويضي (Comportement de compensation) والسلوك التقمصي (Comportement d'idenfication): فعوض أن يشبع الإنسان غريزته الطبيعية يقوم بعمل لا علاقة له مبدئياً بالغريزة ولكنه من شأنه أن يلغي حالة الإثارة التي يشعر بها.

1.2.2 ـ التعويض:

إن الحاجات لدى الإنسان متفاوتة بدرجة كبيرة من حيث النوع والقوة وذلك بسبب اختلاف منابعها (دوافع الجنس ودوافع الأنا) فنجد الحاجات الفيزيولوجية المختلفة وحاجات الأمن المادي والنفسي والحاجات الاجتماعية كالمحبة والتقدير والاعتراف...

وإذا ما ارتقت إحدى هذه الحاجات إلى مستوى الشعور وصارت رغبة فقد تركز على أشياء مختلفة **كثيراً ما لا يكون لها علاقة بالحاجة نفسها** لأن الأشياء **تختار حسب الموانع الاجتماعية**. وهكذا يتجه الإنسان إلى أشياء تعوض الأشياء الممنوعة وهنا يقال إن سلوكه **تعويضي**.

مثلاً: يمكن إشباع غريزة العدوان أو بتعبير أصح إلغاء حالة الإثارة الناتجة عن بروز غريزة العدوان عن طريق العمل الفني أو تكثيف العمل في نطاق الشغل.

أو كما بينت بعض الدراسات المتعلقة بالمستهلك أنه كثيراً ما يكون

الشـراء بدافـع تعويض بعض الـرغبات النفسيـة أو الاجتمـاعيـة التي لم يتسن إشبـاعها فيمكن أن يقتني المستهلك أشيـاء لا لأنه في حـاجة لهـا بـل ليغـطي شعوراً بالمرارة أو بالنقص أو بالوحـدة أو ليجلب التقديـر والاعتراف من طـرف الغير. . . (اشتراء بعض الكماليات أو أشياء باهظة الثمن بدون استعمال لها أو حتى اقتناع بفائدتها).

إن هـذا الهروب من حـاجات عميقـة وحقيقية يحـدث شيئـاً من فقـدان التـوازن النفسي ولا يعرف الإنسـان دائماً على أي شيء يـركز رغبـاتـه ليشبـع حاجاته وكثيراً ما يستغل الإشهار هذا التردد فيقدم مواد وخدمـات مثيرة للغـرائز تـوحي بربط بين اقتنـاء هذه المـواد أو الخدمـات وإشباع الحـاجـات العميقـة المكبـوتة ويصبـح هكذا سلوك الشـراء هو الـوسيلة لتحقيق هدف إلغـاء حالـة الإثارة.

2.2.2 ـ التقمـص:

وبناء على حيرة الفرد في اختيار الأشياء التي يركز عليها لإشبـاع رغباتـه فـإن وجود شخصيـات «مثاليـة» في المحيط الاجتماعي من شـأنهـا أن تـوحي بتصرفات معينـة وتجلب المحاكـاة أو التقمص بمعنى أن الفرد يتصـرف وكأنـه يلعب دور هـذه الشخصيات وهـذا يمثل متنفسـاً لمن يخشى مخالفـة المعاييـر الاجتماعية المقبولة.

وقد يستغل الإشهار هذه الظاهرة فيقدم صوراً لشخصيات تمثل تجسيمـاً للمثـل الاجتماعيـة العليا وهي تـرمز مثـلاً للنجاح والجمـال والأناقـة والثراء أو المحبـة والتفاهم. . . وتعتمـد في ذلك على شخصيـات معـروفـة على نـطاق واسع (ممثلين، سياسيين) أو على رموز فقط (رمز الإطار الإداري الناجـح، أو الرياضي المكتمل. . .).

وعلى مستوى الحياة الجماعية الضيقة فقد تبرز شخصيات تكون بمثابـة القدوة والمثال الذي يتقمصه الآخرون بحثاً عن الهيبة والتقدير والاعتراف.

3.2.2 ـ مرونة الحاجات:

انطلاقاً من نظرية الدفع وبناء على وجود ظاهرة السلوك الاستبدالي (Comportement de substitution) في شكل التقمص أو التعويض نستنتج أن الرغبات تنطلق من حاجات متعددة وترتكز على أشياء مختلفة جداً ليس لها أحياناً علاقة مباشرة بطبيعة الحاجة.

ومن هنا نلاحظ الصعوبة التي تعترض من يريد أن يعرف بدقة ما هي **الدوافع الحقيقية لسلوك ما في لحظة ما؟** إذ إن دوافع السلوك تكمن في حالة التوتر المتأتية من انفجار قوة الرغبة والبحث عن وسيلة معينة لإلغاء هذا التوتر.

فالصعوبة تكمن في تعدد الرغبات وتعدد الوسائل التي يختارها الفرد حسب عوامل شتى: وجودها أو عدم وجودها، مطابقتها للقيم الاجتماعية أو تناقضها معها وبالتالي إمكانية الاستبدال.

ومن جهة ثانية فكما أن إشباع الرغبة محتمل باستعمال وسائل شتى فإنه بالمقابل يمكن لوسيلة واحدة أن تلبي رغبات متعددة وهذا ما نستنتجه بالاعتماد على ظاهرة الاستبدال.

مثلاً: يمكن عن طريق الاتصال بالغير والحديث معه إلغاء حالة التوتر الناتجة إما عن رغبة اجتماعية (الانتماء، الاعتراف) أو ذاتية (تحقيق الذات أي استغلال الإمكانيات الذاتية وتنميتها) أو فيزيولوجية (عدوانية، جنسية).

ويعبر عن هذه الظاهرة بمرونة الحاجات (la plasticité des besoins) وهي تدل على أن **إشباع الحاجات الإنسانية قابل للتكيف مع اختلاف المواقف** وما تحتوي عليه من إمكانيات ومحددات مادية واجتماعية. ولكن هذا لا يعني كما ذهب إليه بعض المنظرين في ميدان الإدارة والتسيير أن قدرات الإنسان على التأقلم مع محيط العمل لا حدود لها واليوم، وقد اكتشفت هذه الحدود، صار التوجه نحو أقلمة محيط العمل لخصائص الإنسان بقدر الإمكان على مستويات عدة ابتداء من تصور الآلات والمعدات إلى تنظيم أوقات

العمل وتوزيعه وتصور لنظام الحياة الاجتماعية داخل المنظمة.

3.2 ـ سلم الحاجات:

لنأخذ هذا المثال الذي يتواتر كثيراً في ميدان الشغل:

تعلن المؤسسة عن شغور في منصب لرئيس ورشة فيتقدم عديد العمال بطلب للارتقاء إلى هذا المنصب ولكن بدوافع مختلفة: واحد يرغب في تحسين دخله عن طريق الارتقاء والثاني يبحث عن الهيبة، والثالث يرغب في اعتراف له بالجميل من طرف الإدارة والمجازاة، والرابع يرغب في شغل يحتوي على مسؤولية وشيء من الصعوبة والتحدي...

وبما أن المنصب واحد فلا يمكن للإدارة أن تلبي كل الطلبات ولكن بالاعتماد على نظرية مرونة الحاجات يمكن أن تقدم وسائل بديلة لإرضاء العاملين: فتمكن من يرغب في تحسين دخله من ساعات إضافية. ومن يبحث عن الهيبة تعطيه مسؤولية أكبر في الشغل، ومن يحتاج إلى عرفان تعبر له عن الشكر ومن يبحث عن مسؤولية وعمل أكثر تعقيداً توجهه إلى شغل يحتوي على هذه الأشياء أكثر من شغله الحالي...

ولكن هل أن كل العاملين سيرضون بهذه البدائل؟ هل أن رغبتهم في الارتقاء متفاوتة من حيث الحدة والأهمية التي يعلقونها عليها؟ أم هل أن الحاجات درجات؟

بين ماسلو[1] في نظريته لسلم الحاجات أن هذه الأخيرة تنقسم إلى مستويات وكلما وقع إشباع الحاجات في المستوى الأسفل طغى على السلوك صنف أعلى من الحاجات حسب التدرج التالي.

ـ الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، الغطاء...).
ـ الحاجات الأمنية (التأمين على الحياة الحاضرة والحياة المستقبلة).

---

(1) انظر: A.H. MASLOW, Motivation and Personatilty, New York 1961.

ـ حاجات الانتماء والمحبة.
ـ حاجات الاعتبار والتقدير (الاعتراف بالمكانة، والتقدير والنجاح الاجتماعي).
ـ حاجات تحقيق الذات (تفتح واكتمال الشخصية، الرضا عن النفس، ممارسة الكفاءات الذاتية وتنميتها).

ويعتمد تصنيف ماسلو للحاجات على مبدأين:

أولاً: إذا لم تشبع الحاجات من المستوى الأدنى فلن تظهر تصرفات بتأثير الحاجات من المستوى الأعلى.

مثلاً: لن يبحث الإنسان عن الانتماء إلى جماعة ترضيه ولا عن المحبة والتقدير إذا لم يشبع بعد حاجاته الفيزيولوجية والأمنية.

ثانياً: تمثل الحاجات من المستوى الأعلى طاقات أو إمكانيات ضمنية، ظهورها وتأثيرها على السلوك محتمل ولكن بعد إشباع الحاجات الدنيا ـ فالإنسان الذي يعيش الجوع والعراء لا يهتم بصحته ولا يبحث عن محبة واحترام الآخرين ـ ولما يقع إشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية فإن الفرد يتوق إلى تحقيق ذاته. وفي هذا المجال بينت أبحاث هارزبارق[1] أن الإطارات العليا في دول مختلفة ترغب في استعمال وصقل قدراتها ومواهبها وكذلك في العمل بصفة مستقلة وتحقيق الشخصية.

حدود نظرية ماسلو:

تمثل نظرية ماسلو إطاراً سيكولوجياً منطقياً وسهل الاستيعاب لذلك أثرت كثيراً على الباحثين في الإدارة والسلوك التنظيمي في الستينات خاصة وتعتبر نظرية ماك قريقور (Mac Gregor) ودروكر (Drüker) وهارزبارق (Herzberg) امتداداً لسلم ماسلو ولكنها نظرية تبدو مبسطة لطبيعة النفس

(1) انظر: F. HERZBERG, **Le travail et la nature de l'homme** Entreprise Moderne d'Edition, 1971.

البشرية ولا تصمد أمام اختبار الواقع:

فلسائل أن يسأل عند أي قدر من إشباع الحاجات الدنيا تبدأ الحاجات العليا في التأثير على السلوك؟

الملاحظ أنه من الصعب الإجابة عن سؤال كهذا إذا اعتمدنا نظرية مرونة الحاجات واعتبرنا أن نفس الحاجة يمكن إشباعها بوسائل متعددة وإذا لاحظنا أن الثقافة بالمعنى الأنتروبولوجي تعطي معنى للحاجات وتحدد كيفية إشباعها ولها تأثير بالتالي على سلم الحاجات.

ففي المجتمعات القبلية، حيث تسود العصبية، تأخذ حاجة الانتماء الدرجة الأولى في سلم الحاجات وذلك ما يفسر أن الطرد من القبيلة يمكن أن ينجر عنه فقدان الصواب أو حتى الموت. وفي المجتمعات المعاصرة تطغى النزعة الفردية أحياناً ويسلك الفرد تحت تأثير حاجات تحقيق الذات دون إشباع للحاجات الاجتماعية: يمكن مثلاً أن يتخلى الأفراد عن الأسرة أو أي خلية اجتماعية أخرى ينتمون إليها إذا رأوا أنها تقف حجر عثرة أمام طموحاتهم (ملاحظة: هذه الظاهرة ليست حديثة ولكن تواترها يختلف بين العصور والمجتمعات).

وفي ميدان الشغل وبقطع النظر عن الحاجات التي يشعر بها الأفراد، تعمل الإيديولوجيات النقابية على توجيه الاهتمام نحو حاجات دون أخرى فأحياناً تكون الحاجات مادية فيتحرك العمال للمطالبة بالزيادة في الأجور وأحياناً تكون أمنية ويتحركون للمطالبة بالانخراط في مؤسسة تأمين، وأحياناً أخرى تكون الحاجة لتحقيق الذات هي الأهم ويتحرك العمال للمطالبة ببرنامج تكوين أو الاشتراك في أخذ القرارات.

وهكذا وإذا أخذنا بعين الاعتبار العوامل الثقافية والإيديولوجية في تأثيرها على الوعي بالحاجات والتحرك لإشباعها بطريقة معينة يتضح أن اعتماد سلم ماسلو وحده لترتيب الحاجات لا يكفي للتنبؤ ولا حتى لتفسير السلوك وأسبابه.

4.2 ـ نظرية السلوك التفصيلي (Le comportement d'option) :

هـذه نـظريـة من النـظريـات التي تعتبـر أنـه ليس هنـاك سلم نـظري للحـاجات وأن الإنسـان في أي لحظة من اللحـظات لا يشعر بنمط واحـد من الحاجات بل ربما بحاجات عديدة.

وقد وضع أسس هذه النظرية لوين (Lewin 1935) وطورها فـروم (Vroom 1963).

تـنطلق هذه النـظريـة من أن الفـرد في أي لحـظة من اللحـظات يشعـر برغبات عدة ولكن اتخاذه لسلوك معين يرتبط بثلاثة عوامل:

- مدى قـوة الرغبة وسيطرتها على الرغبات الأخرى،
- تفضيل نتيجة عن أخرى التي يمكن أن تنجر عن اتخاذ السلوك،
- التوقع بأن السلوك المختار سيؤدي فعلاً إلى النتيجة المفضلة.

هـذه العوامـل تؤثر بصفـة متزامنـة لتؤدي إلى السلوك الأخيـر ولا يمكن الجزم في كل الحالات بأن أحدها سيكون له التأثير الحاسم.

يمكن مثلاً أن تكون رغبة ما أقوى بكثير من الرغبات الأخرى التي يشعر بها الفرد في لحـظة ما ولكن هـذا الأخير لا يتـوقع أن السلوك الـذي يمكن أن يتخذه لإشباع الرغبة الأقوى سيؤدي فعلاً إلى هذه النتيجة المفضلة وعلى هـذا الأساس يختار سلوكاً آخـر يسمح بإشباع رغبة أقل حدة من الأولى.

وفي تحليله للسلوك المفضل لاحظ (K. Lewin) أن هناك ثـلاث حالات يكون فيها اختيار السلوك مجال صراع نفسي.

(أ) عندما يتـطلب السلوك الاختيار بين حـوافز يمكن لكـل واحد منهـا إشباع رغبة من رغبتين تكونان ذاتَيْ حدة متساوية تقريبـاً فيصبح الفـرد مشدوداً إلى اتجـاهين متعـاكسين أو مـدفـوعـاً إلى تحقيق سلوكين مختلفين في نفس الوقت.

مثلاً: يكون الفرد عازماً على القيام بعمل واجب ويدعوه أحد أصـدقائـه

للمشاركة في مباراة لكرة القدم. هذان التصرفان ممكنان ويرتبطان بحوافز إيجابية ولكن الواحد يمنع الآخر (انظر شكل 1).

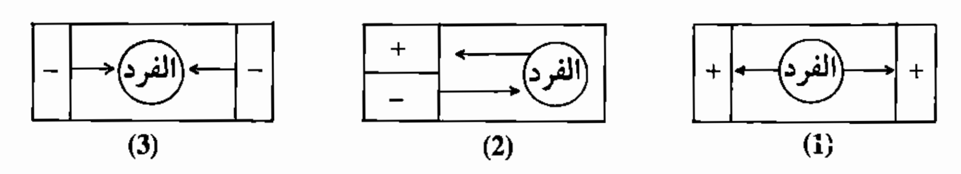
(ب) عندما يتوجب على الفرد الاختيار بين الابتعاد عن هدف أو الاقتراب منه، بين القيام بعمل أو عدم القيام به عندما يكون مرتبطاً في الآن نفسه بدوافع إيجابية ودوافع سلبية (انظر شكل 2).

مثلاً: يطلب من العامل أن يختار بين القيام بساعات عمل إضافية والحصول على زيادة في الدخل أو عدم القيام بها وفي كلا الحالتين دوافع إيجابية ودوافع سلبية: الزيادة في الدخل ولكن تعب أكثر وربما تعكير الصحة والحياة العائلية/ أو الحرمان من تحسين الدخل والمحافظة على الظروف الصحية والعائلية المرضية.

(جـ) عندما يستوجب على الفرد الاختيار بين تصرفين لا يرغب في كليهما (انظر شكل 3).

مثلاً: إما القبول بالقيام بعمل شاق أو مقلق أو التعرض إلى العقاب أو الحرمان.

كالطفل الذي يطلب منه والداه القيام بعمل ترتيب في البيت أو التعرض للعقاب إن لم يفعل.



حالات الصراع في نظرية السلوك التفضيلي [1]

ما هي مزايا وحدود نظرية السلوك التفضيلي؟

من مزايا هذه النظرية أنها لا تحمل اعتبارات ضمنية ومسبقة في ترتيب

(1) انظر: N.R.F. Maier, 1970.

الحاجات أو نسبة قوتها وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة. ويمكن أن نصنفها من بين النظريات الموقفية التي تفسر السلوك حسب الموقف أي حسب التفاعل الذي يحصل بين المتغيرات في زمان ومكان ما.

والمتغيرات الأساسية في هذه النظرية هي الرغبة والاختيارات الفردية للأهداف وتمسك الفرد بها وتوقعاته بأن السلوك المتخذ سيسمح فعلاً بإدراك الهدف. ولكن ما يعاب على هذه النظرية هو:

أولاً: اعتمادها المفرط على العقلانية وكأن الفرد قبل اتخاذه لأي سلوك يحسب لكل شيء حسابه بصفة عقلانية. وفي الواقع فإن عقلانية السلوك محدودة وقد بين سايرت ومارتش Cyert & March أن الإنسان في الغالب ما يتخذ سلوكاً مرضياً لا عقلانياً بمعنى السلوك الأفضل «He satisfices rather than maximises» وذلك بحكم تأثير العوامل الوجدانية على السلوك.

ثانياً: لم تعتبر هذه النظرية العوامل الثقافية والإيديولوجية والجماعية (Groupales) التي من شأنها أن توجه تركيز الإنسان على رغبات دون أخرى وتخضعه لقوى تحول دون اختياره العقلاني لتصرفاته.

3 ـ الشغل ودوافعه:

تعددت النظريات التي تدرس الدوافع الحقيقية التي يعلقها الأفراد على الشغل.

وفي كتاب نشره ليفنسون Levinson[1] سنة 1974 صنف هذه النظريات إلى صنفين: نظريات العلاقة بالمحيط والنظريات الفطرية.

ـ نظريات العلاقة بالمحيط (Théories mésologiques):

تنطلق هذه النظريات من تصور للإنسان طبع القرن التاسع عشر وبداية

(1) انظر: Harry LEVINSON, Les motivations de l'homme au travail, E.O. Paris 1974.

القرن العشرين تحت تأثير الفيلسوف Locke وعلماء النفس السلوكيين Skinner و Waston ـ وهـذا التصور يـركز على تـأثير المحيط الخـارجي وعلى اعتبار أن دافعية الإنسان وسلوكه يتحددان بقوى خارجية عنه. وهـذه النظريـة التجريبيـة تتمحـور حـول القـوى والعـوامـل الخـارجيـة عن الإنسـان ولا تهتم إلا قليـلاً بالعوامل الداخلية كالفكر والإحساس والتجارب الذاتية.

وعلى مستـوى التطبيق تشـدد هذه النـظريات على مبـدأ مراقبـة السلوك انطلاقاً من أن هنـاك من يراقب ومن يخضـع إلى المراقبـة وفيما يتعلق بكيفيـة التحفيز على العمل تعتبر أنه عندما نقوم بالتأثير على الإنسـان أو محيطه بفعـل شيء ما يمكن أن نجعله يتخذ السلوك الذي نبغيه.

وقد تزامنت هذه النظريات مع نـظريات اقتصـادية وتنـظيمية تعتمـد كلها على مبـدأ «الإنسان الاقتصادي» «homo economicus» حيث يعتقد أن العـامـل يحمل نظرة عقلانية واقتصادية نحـو الشغل ودافعـه الرئيسي هـو المال وهـو لا يختلف جوهرياً عن الآلات التي يستعملها أو الوظائف التي يشغلهـا في النظام البيروقراطي إذ هي بمثابة قـطع الغيار يسهـل تعويض واحـدة بأخـرى. ومعنى ذلـك أن مشاعـره وخاصيـاته الإنسـانية لا تـدخل في اعتبـار المسير. وطـريقة الـدافعية المتخـذة هي الترغيب والتـرهيب، العقـوبـة والجـزاء المـاديين ومن اعتبارات هذه الـطريقة أن المسيـرين الهيرركيين أرقى فكـراً من العمال الـذين يبقى مصيرهم مرتبطاً بسلطة الرؤساء ومعرفتهم.

ـ النظريات الفطرية (Théorie nativistes):

تـنـطلق هذه النـظريات من فلسفـة Kantونظريـات عـالمي النفس Freud و Piaget وتهتم أساساً بالمحيط الداخلي في تأثيره على سلوك الإنسان (milieu interieur). وتـرى أن الإنسان يتبلور وينمـو جسمـانيـاً ونفسـانيـاً انـطلاقـاً من معطيات فيزيولوجية (علم نفس الطفل عند Piaget، ومراحـل تكون الشخصيـة وتطور الليبيدو عند Freud).

وعلى هـذا الأساس فهي تـركـز على نمـو وصقـل القـدرات الـداخلية

وبخاصة الانفعالات (émotion) والإدراك (perception) التي تولد بدورها بعض المشاعر، والرغبات، والأفكار والتصورات والاتجاهات.

وتهتم الأبحاث التطبيقية انطلاقاً من هذه النظريات بفهم السلوك وفي الغالب بتحرير الإنسان نفسياً وفتح مجالات واسعة من الاختيارات أمامه حتى يتصرف حسب رغباته ويتمكن من اتخاذ المسالك التي يحتمل أن تكون كثيرة.

أما ممارسة التسيير بناء على هذه النظريات فهي تعمل على فهم الدوافع الخاصة بالفرد وخلق ظروف من شأنها أن تسمح بتفتح هذه الدوافع في ميدان الشغل وبذلك تتحقق في نفس الوقت حاجات العامل وحاجات المنظمة.

وعلى مستوى التطبيق في ميدان الدافعية فقد ولدت هذه النظريات تيارات فكرية مختلفة منها:

- **التيار الأول** يعتمد على فلسفة «الإنسان الاجتماعي». وقد انطلق هذا التيار الفكري أساساً من أبحاث Mayo الذي ركز على أهمية العلاقات البشرية داخل المنظمة والبنية الاجتماعية غير الرسمية (Structure informelle) ومثل الجماعة. وأبرز تيار العلاقات الإنسانية الذي نشأ عن أبحاث مايو حاجة الإنسان إلى الانتماء وبالتالي أهمية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك العلاقات على مستوى مجموعة الشغل. وبناء على هذا فإن تحقيق الدافعية يتم عن طريق إيجاد علاقات مرضية وهذا ما يحتم تكوين الأطر المسيرة في ميدان علم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية. وهكذا فإن أعمال مايو تمثل نقطة التحول من فلسفة الإنسان الاقتصادي إلى فلسفات فطرية ولكن مايو لم يعد النظر في النظام البيروقراطي والسلطة الهيرركية ولم يهتم بحاجات أخرى داخلية غير حاجة الانتماء.

كما أنه يعطي أهمية كبرى للعلاقات دون اعتبار طبيعة الشغل وكأن ذلك ليس له أهمية بالنسبة للعامل.

- **التيار الثاني** يعتمد على فلسفة «الإنسان الذي يحقق ذاته» «L'homme

qui se réalise »وينطلق هذا التيار من أن الإنسان تلقائي وخلاق ويبحث عن التعبير عن ذاته ويركز واضعو هذا المنهج على تحرير العامل من سيطرة النظام البيروقراطي وسلطته الآحادية (pouvoir unilateral) الذي هو في الواقع محدود الفاعلية لأن العلاقات الهيرركية زيادة على أنها تفقد العامل طبيعته الإنسانية (déshumanisation) فهي تحمله على إبداء مقاومة سلبية وانكماش إزاء نظام المؤسسة.

ومن بين المنظرين لهذا المنهج نجد Mc Gregor (1960) ونظريته Y التي تحتوي على المبادىء التالية:

- الإنسان يحتاج إلى بذل مجهود مادي ومعنوي في الشغل كما يحتاج للعب وللراحة وهذا أمر طبيعي.

- الإنسان يضع مبادراته في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.

- وهذا الالتزام يرتبط بمدى الجزاء الذي يصحب تحقيق الأهداف وأهم الجزاءات هي التي تتعلق بحاجات تحقيق الذات.

- إن الإنسان يتعلم، إذا توفرت الظروف، لا فقط قبول المسؤوليات بل وكذلك البحث عنها.

- إن القدرة على استعمال الذكاء والفطنة والابتكار في حل مشاكل المؤسسة موزعة بشكل واسع على العاملين (يعني أن هذه القدرة ليست حكراً على المسيرين).

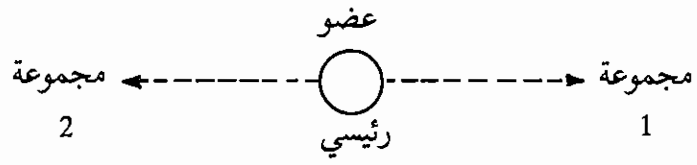
- إن الظروف الحالية للصناعة الحديثة لا تسمح إلا باستغلال جزء من الإمكانيات الفكرية للإنسان العادي.

وفي نظريته هذه يهتم Mc. Gregor بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان ويشير إلى إمكانية إدماج أهداف الفرد وأهداف المنظمة عن طريق إيجاد بنية تنظيمية ملائمة.

ويتفق Argyris مع Mc. Gregor في أن البنية البيروقراطية تمنع الفرد من

تحقيق حاجاته وخاصة منها حاجات الشعور بقيمة ذاتية واعتبار الذات الفردية واستقلاليتها ويرى أن الدافعية هي ذاتية ولا تأتي من قوى خارجية.

أما Likert فيتصور المؤسسة كمجموعة من الجماعات الصغيرة تربط بينها «حلقات» (Chaînons) تتمثل في أعضاء رئيسيين من الموظفين (Person-nes chefs) يربطون بين المجموعات، وتكون المسؤولية في مستوى الجماعة حيث تتخذ القرارات بالإجماع وتضبط الأهداف جماعياً. وقد شدد Likert في تحاليله على أهمية علاقات المساندة (rapports de soutien) في خلق الشعور بالقيمة والأهمية الذاتية.



أما Herzberg فقد فرق بين «عوامل الرضا» و«عوامل عدم الرضا» «Fac-teurs de satisfaction et facteurs d'insatisfaction» فعوامل الرضا هي تحقيق الذات، والاعتراف، وطبيعة الشغل، والمسؤولية، والارتقاء والنمو. أما عوامل عدم الرضا فهي سياسة المؤسسة وإدارتها، والمراقبة، وظروف العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والأجر، والمكانة، والاطمئنان على الشغل والحياة الخاصة.

والدافعية نحو الشغل تتحقق بفضل عوامل الرضا. أما عوامل عدم الرضا فهي وإن كانت مرضية لا تحقق الدافعية وإن كانت غير مرضية فهي تثير اضطراباً في المحيط النفسي وهي إذن بمثابة العوامل الصحية ولهذا يطلق على نظرية Herzberg اسم «النظرية الصحية» (Hygiene theory).

كل هذه النظريات تعتمد بصفة كبيرة على سلم ماسلو للحاجات وعلى المستوى العملي فقد استنبطت طرق مختلفة في تنظيم العمل منها: المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد وظيفة المسير على أساس المساندة (لا المراقبة)، التزام المشرف واشتراكه في العمل وفي اختيار طرق تحقيقه، تحقيق الاتصال المفتوح والتعاون على مختلف المستويات بشكل يقضي على

الحواجز النفسية التي تمنع الالتزام.

ورغم اهتمامها بالحاجات الداخلية للإنسان فإن هذه النظريات حسب Levinson تفتقر إلى نظرية شاملة للشخصية فهي تركز على نمط واحد من الحاجات ولا تعتبر الاختلاف بين الأفراد ومحدودية حاجات تحقيق الذات عند بعض الأفراد.

التيار الثالث يستمد جذوره من مبادىء علم النفس التحليلي ويقوم على نظرية واسعة للشخصية حيث يعتبر ان الإنسان هو جسم معقد ينمو وينضج ويمر من مراحل في تطوره الفيزيولوجي والنفساني وهو بمثابة النسق المفتوح الذي يتفاعل مع محيطه الخارجي. وهو يتوق في نفس الوقت إلى تحقيق الأنا المثالي الذي يتصوره وإلى تطوير آليات يجابه بها دوافع (Pulsion) الجنس والعدوان والأنا الأعلى والمحيط.

وفي هذا الإطار يخدم الشغل أهدافاً مختلفة حسب الأشخاص ولكنه يمثل دائماً وسيلة أساسية لتحقيق التوازن النفسي. ويعتبر هذا المنهج أن السلوك التلقائي الوحيد للإنسان هو سلوك التأقلم أي معالجة المحيط بهدف السيطرة عليه وضمان البقاء. وهذا المفهوم للشخصية أوسع من مفهوم التفتح وتحقيق الذات.

وعلاقة العامل بالمؤسسة تكتسي أهمية نفسية كبرى لأنها تذكره ببنية الأسرة في المجتمع الذي ينتمي إليه وقد تكون للموظفين علاقات شعورية وغير شعورية بالمؤسسة من شأنها أن تساعد على التوازن النفسي.

وإن كانت هذه النظرية تتعارض مع صلابة البيروقراطية إلا أنها تعترف بأهمية السلطة والعلاقات المبنية على القوة والسيطرة.

وخلافاً لمنهج العلاقات الإنسانية الذي ينطلق من تصورات أكاديمية للشخصية فإن هذا المنهج يعتمد دراسات حالات نفسية شخصية قام بها علماء وأطباء نفسانيون.

ومن أهم الباحثين الذين غذوا هذا التيار نجد E. Jaques، و Abraham

Zaleznik، و H. Levinson. يهدف Jaques من خلال نظريته إلى إلغـاء الشعور بعدم الاطمئنان والقضاء على القلق الناتـج عن أسباب غيـر واعية والـذي تثيره المشاكل الحالية ويؤدي في النهاية إلى تصرفات غير عقلانية.

ويبين Zaleznik كيف أن أسباب غير شعـورية تؤثـر على اتخاذ القـرارات وكيف أن القوى النفسية الـداخلية لـدى المسيرين تحملهم على وضـع أنساق من التنظيم تؤثر على المجتمـع كله. وانطلاقـاً من ذلك ركـز على الطرق التي يمكن استعمالها للتحكم في النفس واتخاذ السلوك المسؤول.

أمـا Levinson فيرى أن أهم حـاجـة يشعـر بهـا الإنسـان هي بلوغ الأنـا المثالي. فقبل سن الرشد ومن خـلال التماثـل للوالدين والـرغبة في الحصـول على تقديرهم، وتشجيع ومحبة النـاس الذين لهم أهميـة بالنسبـة لنا، وصقـل مواهبنا وقدراتنا نرسم لأنفسنا صورة نكون عليها لو حققنا المثالية وعندما نعمل على الاقتـراب من هذا النمـوذج المثالي نشعـر بالفـرحة العميقـة وحب أنفسنا ونغضب جداً عن أنفسنا في الحالات الأخرى.

أما الدافعيـة نحو العمـل فتتحقق إذا كان الشغـل والمنظمـة والعلاقـات يمثلون إطاراً يوافق الشخصية ويسمح للفرد باستغلال ذاته نفسـانياً كمـا يرغب في ذلك.

4 ـ دوافع العمل والرضا الوظيفي:

إذا كانت الدافعية نحو العمل تتمثل في الظاهرة الآتيـة: يجد الفـرد في الشغـل وسيلة لتحقيق حاجـاته وبـالتالي يتخـذ السلوك الـذي يحقق بـه الأداء الأفضل فإن الرضا الوظيفي (satisfaction professionnelle) يمثل حـالة نفسـانية عامة (تشبـه الاتجاه) يكـون فيها المـوظف قابـلاً لوظيفتـه ولوضعيتـه. ويعرف ناصف عبد الخالق (1982) هذه الحالة بأنها تكامل بين الفرد ووظيفته تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها.

والـرضـا الـوظيفي يعتمـد في الحقيقـة على إدراك المـوظف لـوظيفتـه

ولوضعيته العامة في الشغل وكذلك انعكاسات ذلك على وضعيته الاجتماعية.

ويتحدد الرضا بإدراك ما هو كائن أي ما تحققه الوظيفة بالمقارنة مع ما يتوقعه الموظف ومع الطموحات التي يعلقها على وظيفته ويرى بعض الباحثين أن الرضا يتحدد فعلاً بالفارق الذي يدركه الفرد بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.

مثلاً: الموظف الذي ليس له تكوين يؤهله لتحمل مسؤولية تسيير لا يغضب إذا لم تعط له المسؤولية ولكن يظهر هذا الغضب لدى الذي له المؤهلات لذلك ويوضع في موضع المنفذ الذي ليس له إلا أن يطبق الأوامر فيشعر بالإحباط.

والسؤال الذي يبقى مطروحاً هو هل أن الرضا الوظيفي يؤثر كحافز للعمل وتحقيق الأداء الأفضل أم لا؟

وفي هذا الموضوع يوجد فعلاً اختلاف على المستوى النظري:

فماسلو يرى أن الحاجات المشعبة لم تعد تمثل حافزاً للسلوك إذ يجب أن يعي الفرد حاجات جديدة من المستوى الأعلى حتى يعمل على تحقيقها.

أما هارزبارغ فيرى أن العامل الراضي هو الذي يمكن تحفيزه ويمكن أن تستثار دوافعه. مثلاً لا يفقد الموظف الذي يبحث عن ترقية ويحصل عليها دافعيته بل يصبح مدفوعاً إلى ترقية أخرى (وكأن تلبية الحاجة تزيدها حدة).

وعلى المستوى التطبيقي أظهرت البحوث الميدانية نتائج متضاربة فالعلاقة بين الرضا والاستقرار في الشغل أوضح من العلاقة بين الرضا والدافعية وهذا ما يمكن قياسه عن طريق دوران الموظفين (rotation du personnel).

وفي رأينا، واعتماداً على الأبحاث التي قمنا بها في المنظمات يبدو أن السلوك الوظيفي يتأثر بوجود اتجاه مركزي أو عامل وجداني «Un affect» يهم الموقف في الشغل. وهذا العامل هو الذي يحوصل الصعوبات التي اعترضها

الفرد في عملية التأقلم مع ظروف هذا الشغل. ومن ناحية أخرى يتحكم في السلوك الوظيفي جانب عقلاني من شأنه أن تتولد عنه استراتيجيا يتبعها الفرد في سلوكه ويقلل بواسطتها من تأثير الجانب الوجداني كما نبينه في المثال الموالي:

إرادة الارتقاء المهني والإيمان بأن هذا الارتقاء لا يتحقق إلا بالجهد وإدراك الواجب والمسؤولية... وهذا يتعارض مع الشعور بالإحباط والغضب من معاملة المسيرين والشعور بأن الارتقاء لا يعتمد دائماً على المجهود...

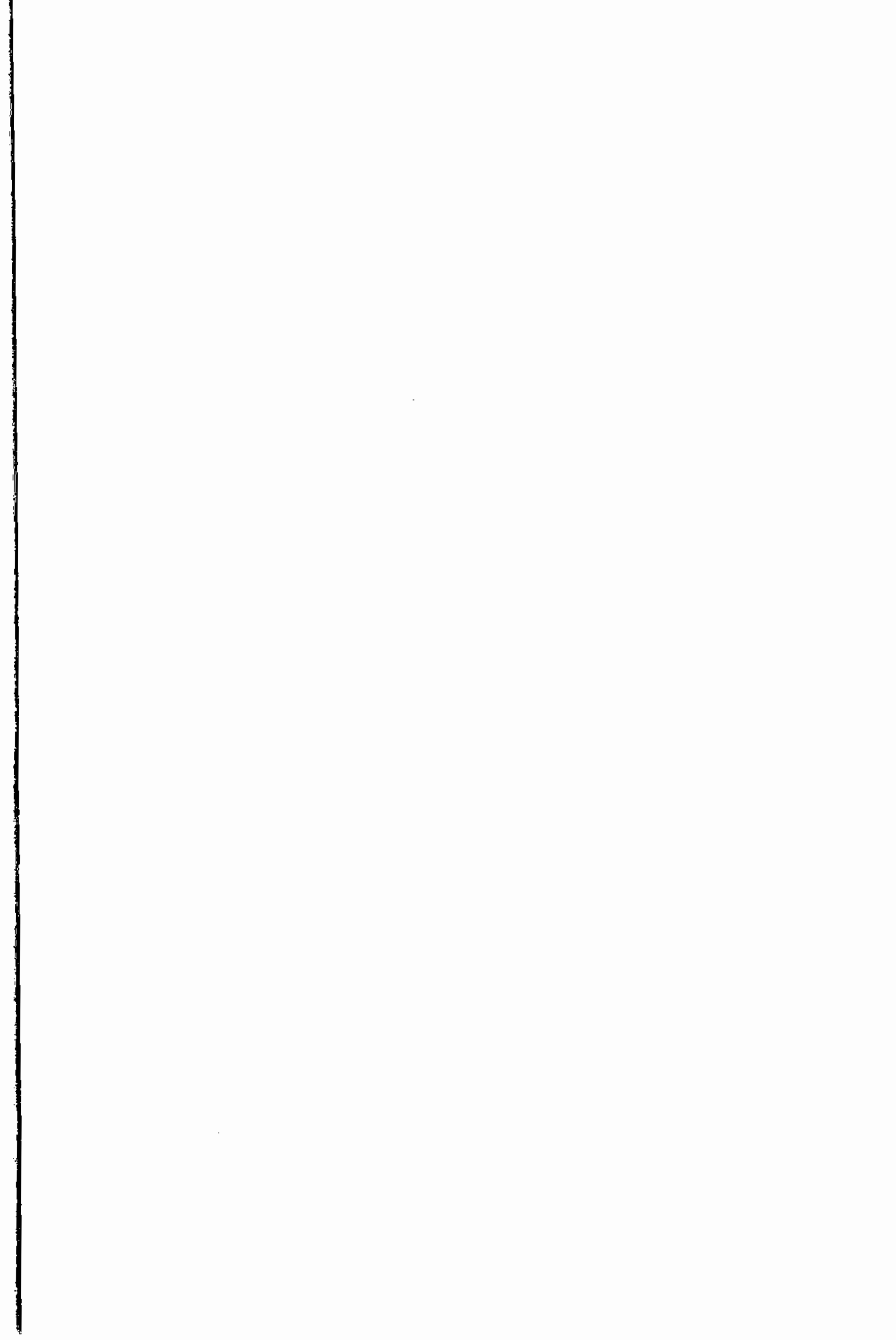
ويلاحظ أن السلوك يتأرجح بين الاستراتيجيا والوجدان وهو محاولة مستمرة لحل التناقض بين المشاعر والأهداف.

ونرى أن هذا التصور أدق مما يعبر عنه لوين Lewin بالدوافع الإيجابية والدوافع السلبية.

وقد تعمل إدارة الأفراد «الفعالة» على التخفيض من حدة الصراع على مستوى كل فرد ومساعدته على حل مقبول للمعادلة بين الوجدان والعقل.

أما الإيديولوجيات الرافضة فهدفها على العكس هو الزيادة في الوعي بالتناقضات المعاشة في الشغل وربما إثارتها.

حَرَكِيَّة الجَمَاعَات



1 ـ تعـريــف:

1.1 ـ الجماعة:

هي مجموعة من الأفراد تربـطهم علاقـة تفاعليـة وهم مجتمعون لأسباب مختلفـة: القيام بنشـاط (مهني، تربـوي، سياسي، ديني، ريـاضي) أو الحياة المشتركة (العـائلة، النادي، جمـاعة الشبـاب في الحي، جماعـة الجيران في دكان العطار. . .).

كل هاتـه الجماعـات التي تلتقي بصفة تلقـائية أو متعمـدة تعمل حسب سياق كامن وخفي (Processus Latent) فنحن نعيش داخـل جماعـات بدون أن نشعـر بـالقـوانين والآليـات التي تتحكم في سيـرهـا الـداخلي فمـا هي هـاتـه القوانين؟

2.1 ـ حركية الجماعة:

لقـد بينت البحوث التي قـام بها بعض علمـاء الاجتماع والنفس خـاصة منهم مايو ومورينو (E. MAYO & J.L. MORENO) أن كل جماعة تنتظم تلقائياً وتـظهر شيئـاً من الخلق والإبداع وتجـد لنفسها هـدفاً يكـون مشتركـاً بين كـل أفرادها وتختار مسؤولين يؤدون وظائف معينة وتضع نسقـاً للمشاركـة والاتصال

داخلها وكذلك عدداً من القواعد يخضع لها السلوك.

وقد أعطى (K. LEWIN) اسم الحركية الجماعية لميدان الدراسة العلمية لجميع خاصيات حياة الجماعة وذلك حوالى سنة 1939.

واتخذ هذا المفهوم معنيين:

- في مرحلة أولى يقصد من حركية الجماعة علماً تجريبياً يمارس في المخابر على أفراد يجمعون لهدف التجربة.

- في مرحلة ثانية كان يقصد منه عمل «محرك الجماعة» الذي خرج من مخبره ليحل الصراعات الاجتماعية التي تحدث في المؤسسات الاجتماعية المختلفة. يلاحظ إذن أن نظرية الحركية الجماعية شملت مجالين:

البحث والعمل للتأثير على التفاعلات داخل الجماعة وقد شمل البحث النواحي التالية: تلاحم الجماعات والاتصال والانحراف ومقاومة التغيير والابتكارية عند الجماعة والقيادة (Cohésion dans les groupes, communica- tions; déviance, résistance au changement, créativité des groupes, commandement).

أما العمل للتأثير على الجماعة فقد كان من نتائجه ابتكار وتطوير طرق فنية لتخفيض حدة التوترات أو لتوفير طاقة الابتكارية عند الجماعة ومن بين هذه الطرق نذكر:

● تدريب الجماعة (Training-group) وهي طريقة علاج كلامية تعتمد على الاتصال والتعبير على المشاعر والأفكار المتبطنة.

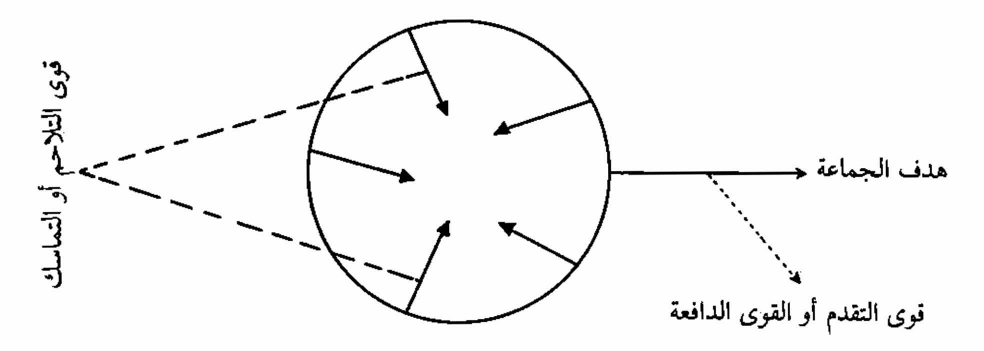
● «العاصفة في الدماغ» (Brainstorming) وهي طريقة ابتكارية وضعها (OSBORN) وتعتمد على التفاعل الجماعي والتفكير بصفة حرة تماماً وبصوت عالٍ.

● التقاء الجماعة أو جماعة الطاقة البيولوجية (Groupes de rencontre ou groupe de bioénergie) وهي طريقة طورها (G. LAPASSADE) حيث لا

يكتفي بالطرق العلاجية الكلامية ولكن يضيف إلى الكلام الحركة الجسمية بكل أنواعها حتى حالة الإثارة العصبية القصوى (transe).

2 ـ الهدف وتلاحم الجماعة:

وفي مفهوم حركية الجماعية يفترض وجود قوى تجلب الأفراد إلى الجماعة وتحملهم على العمل الجماعي ويفرق (LAPASSADE) بين قوى التقدم (Forces de progression) وقوى التلاحم (Forces de cohésion) تجلب الأولى الجماعة إلى الأهداف التي ترسمها لنفسها والثانية تدفع الأفراد على البقاء ضمن الجماعة وتشدهم لبعضهم البعض.



وبقاء الجماعة يكون مرتبطاً بالصنف الأول أو الثاني من هاته القوى أو بالصنفين الاثنين.

ـ **الجماعات الطبيعية**: (كالعائلة والأصحاب) تكتفي بقوى التلاحم لتبقى بقطع النظر عن الأهداف العملية لأنه بالنسبة لها الذي يهم هو أن يتواجد الجميع ويعيشوا حياة مشتركة.

ـ **جماعات أخرى تتكون بناء على أهداف عملية معينة**: يمكن أن تتولد داخلها قوى تلاحم إذا كانت الأهداف تتصف:

ـ بحسن الاختيار (يعني أنها توافق رغبات الأفراد).
ـ بالوضوح (يعني أن كل الأفراد يدركون الهدف على نفس النحو).

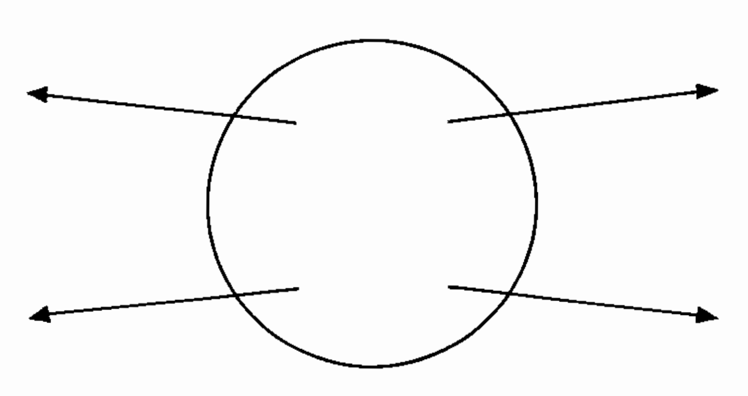
ـ بالقبول من طرف جميع الأفراد.

وبصفة عامة تكون قوى الجلب التي تؤثر بها الجماعة ككل على مختلف الأفراد مرتبطة بصنفين من العوامل:

ـ خاصيات الجماعة: (أهدافها ـ حجمها ـ طريقة تنظيمها).

ـ قدرة الجماعة: على تحقيق رغبات عناصرها (الرغبات المادية أو العاطفية أو الذهنية التي يعلقها الأفراد على هاته الجماعة).

أما إذا كانت الجماعة غير قادرة على تحقيق الأهداف أو إذا نشأ الخلاف بين الأفراد فيما يخص الأهداف أو التنظيم داخل الجماعة فيساعد ذلك على تطوير قوى النفور حتى إذا وصلت إلى مستوى معين (يختلف حسب الجماعات) أحدثت تشتت الجماعة.



قوى النفور تدفع الأفراد خارج الجماعة

3 ـ الظاهرة الشعورية في حياة الجماعة:

لاحظنا فيما سبق وجود قوى تلاحم وقوى تقدم تشد الأفراد إلى الجماعة وتبعثهم على القيام بعمل مشترك. ويمكن أن تبرز هذه القوى للمشاهدة من خلال العلاقات الشعورية (relation affectives) التي تربط الأفراد ببعضهم البعض فكيف تعاش هاته العلاقات على مستوى الجماعة والفرد؟

1.3 ـ التلاحم والمعنويات عند الجماعة :

كثيراً ما يعبر عن الظاهرة الشعورية عند الجماعة بالمعنويات (Moral) ويلاحظ (MALER, 1970) أنه يجب التفرقة بين مفهوم تلاحم الجماعة ومفهوم المعنويات المرتفعة (Bon moral) فالمفهوم الأول يركز على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة بدون هدف عملي محدد أما الثاني فهو أكثر حركية ويرمز إلى الرغبة في اتباع هدف معين ومشترك ومن المعلوم أن مفهوم المعنويات المرتفعة يستعمل عادة لوصف الحالة الشعورية لدى الجيش أو الفرق الرياضية المتنافسة عندما تظهر حماساً ومثابرة واتحاداً وقدرة على مقاومة الإحباط (Résistance à la frustration) كعدم التأثر بالخيبة أو تحديات الجماهير بخلاف المعنويات المنخفضة التي تتمثل في فتور الشعور (Apathie) والخلافات والغيرة وانعدام روح التعاون والتشاؤم.

فيما يخص ميدان العمل اعتقد بعض العلماء خاصة منهم الذين ينتمون إلى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الجماعات الأكثر تلاحماً والأرفع معنويات هي التي تحقق أحسن إنتاجية إذ يجد فيها الأفراد إمكانية تحقيق رغباتهم الشعورية ويلتزمون بتحقيق الهدف المشترك بفعل ارتفاع المعنويات الذي يحمل على الحماس والمثابرة الخ....

ولكن بحوثاً تجريبية قامت بها جامعة (MICHIGAN) بينت أن الجماعات الكثيرة التلاحم والتماسك تظهر نوعين متضاربين من السلوك إزاء العمل.

ـ إما أن تكون ذات إنتاجية ممتازة وهذا إذا كانت تتعامل بصفة مرضية مع رؤسائها.

ـ وإما أن تعمل على تعطيل الإنتاج إذا استعملت قوى تلاحمها واتحادها لمعارضة هؤلاء الرؤساء، إذن لا تصحب التلاحم إنتاجية مرتفعة إلا في حالة الاتفاق بين أهداف الجماعة وأهداف إدارة المؤسسة ويمكن القول بأن قوى التلاحم إذا وجدت داخل جماعة العمل فلا يعني هذا أساساً أنه ستتولد عنها

«قوى تقدم» موازية لأهداف المؤسسة ولكن يمكن كـذلك أن تكتفي الجمـاعة بتحقيق رغبة الانتماء والحياة المشتركة المرضية نفسانياً أو أن تستغل تـلاحمها لبلوغ أهدافها المتميزة عن أهداف الإدارة.

فماذا يكون مصير المعنويات في هاته الحالة؟

المسألة تكون متعلقة بنـوعية الأهـداف التي ترسمهـا المجموعـة لنفسها (وضوحها ـ موافقتها لرغبات الأفراد وقبولها من طرفهم) ومدى حدة قوى التقدم داخل الجماعـة ومدى النجـاعة العمليـة التي تظهـرها أي نجـاحها في تحقيق الهدف وكذلك بقدرة الجماعة على تحمل الصراع.

فتباين الأهداف الخاصة بجماعة العاملين والأهداف الخاصة بالإدارة من شأنه أن يحدث صراعات وتحديات يمكن أن يتحملها الأفـراد أو لا يتحملونها ويمكن كذلك أن تخل بتماسكهم ووحدتهم.

2.3 ـ الجماعة ووظيفتها الشعورية بالنسبة للفرد:

ورغم أن وجـود الجماعـة يخلق مجالاً شعـورياً مشتـركـاً يؤثـر في دفـع الجمـاعة إلى القيـام بأعمـال للوصول إلى هـدف مشترك أو في خلق مشـاعـر مشتـركـة بين الأفـراد أو اتجـاهـات إزاء المحيط الخـارجي فـلا يعني هـذا أن الاشتراك في الأهداف والمشاعر والاتجاهات لا يبقي مكاناً للفرد الذي يتمـاثل تماماً مع الجماعة وينصهر فيها.

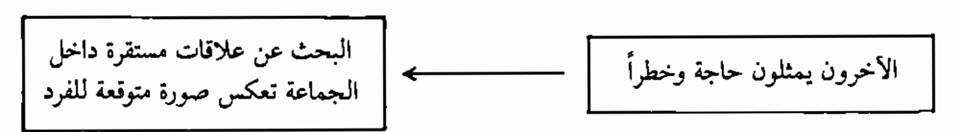
ولقد رأينا على العكس من هذا من خلال نـظريات «الشخصيـة» أن نمو الشخصية الفردية وتكاملها مرتبط أشـد الارتباط بنـوعية العـلاقات الاجتمـاعية التي يعيشها سواء عند التنشئة الاجتماعية (Socialisation) أو حتى عنـدما تصـل الشخصية إلى مستوى من النضج قد تساعد هاته العلاقات المتعددة والمختلفة على تطور الشخصية بصفة تعطيها صبغة فذة ومتميزة عن النمـاذج الاجتماعيـة المفـروضـة أو على العكس تحمـل الفـرد على التمـاثـل مـع بعض النمـاذج والانصهار في القوالب الثقـافية والأدوار المحـددة من طرف النسق الاجتمـاعي

(انظر نظرية الأنا الأعلى ونظرية الدور والمكانة).

والمشكل المستمر بالنسبة للفرد يتمثل في الآتي: كلما كانت له علاقات اجتماعية يتعرض إلى خطر التماثل (Identification) التام والتخلي عن خاصياته الفردية وهذا يؤدي إلى الشعور بالاغتراب ويهدد كيان الذات.

ولكنه من جهة أخرى لا يمكن له أن يستغني عن علاقات اجتماعية لأنه يحتاج إلى الآخرين ليتبين من هو وليعبر عن ذاته ولأنه بصفة عامة لا يتحمل العزلة(1).

إذن العلاقات الاجتماعية يعيشها الفرد بشيء من التناقض فهي من جهة مرغوب فيها لأسباب نفسانية معروفة ومنها الحاجة إلى الأمن (خاصة عندما يعكس الآخرون صورة يرضاها الفرد لنفسه) وتمثل خطراً يهدد الكيان خاصة عندما يفرض التماثل التام على الفرد أو تعكس له الجماعة صورة لذاته لا ترضيه. ولعل ما يساعد الفرد على تحدي هذا التناقض وجود جماعات ينتمي إليها وتكون فيها العلاقات مستقرة نسبياً.



وتكون الجماعات ذات اختصاصات مختلفة (حسب الأهداف) وفي كل حال تمثل مجالاً شعورياً يستعمل فيه الفرد طرقاً مختلفة لإيجاد توازن وجداني (équilibre affectif) يمكنه من تحقيق حاجته للعلاقات واحتفاظه بكيانه الشخصي.

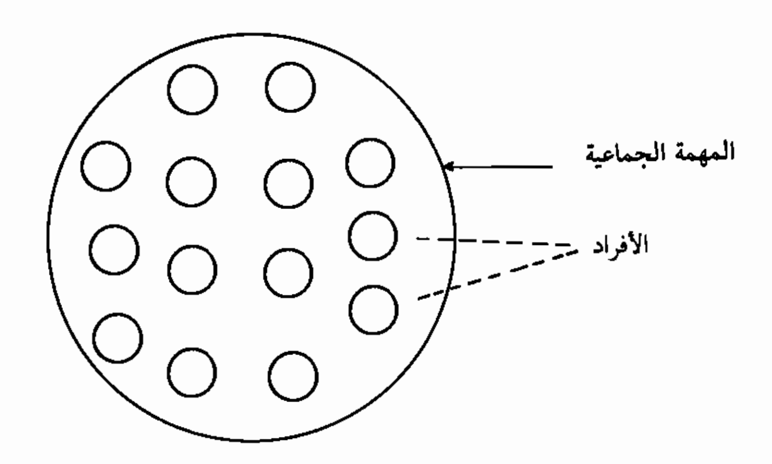
ومن بين نماذج التوازن الآتي:

(أ) التماثل للعمل الجماعي:

تمثل الجماعة حصناً لأن أفرادها يشتركون في الالتزام للعمل

(1) J. DUBOIS, Psychologie des groupes et management, Dunod, 1970, pp. 44-46.

الجماعي. في هاته الحالة يعرف الفرد أساساً بأنه مشارك في العمل وبأنه ينتمي إلى المجموعة فتتناسى الجماعة الفروق الفردية ويمكن للعلاقات في هاته الحالة أن تكون مبنية على أسس معروفة ولا تمثل خطراً على التوازن النفساني للفرد وهي محددة في نطاق المهمة الجماعية.



(ب) التماثل للمتساوين:

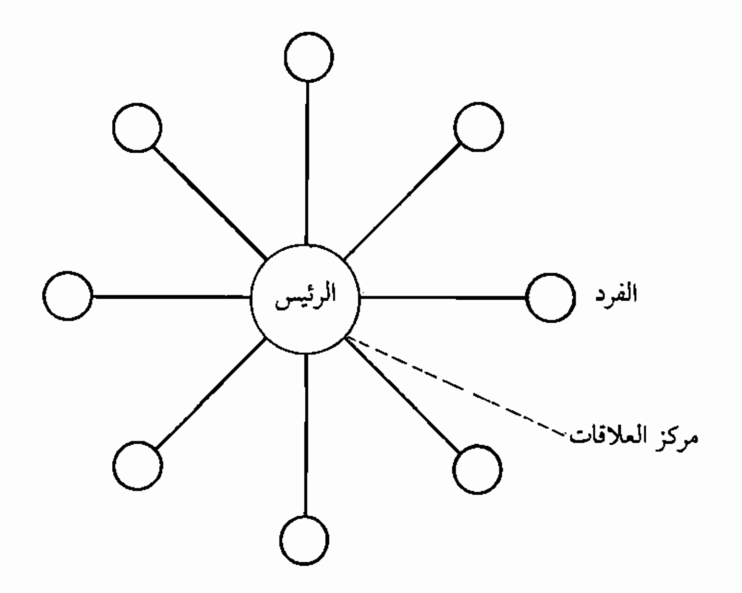
كل الأفراد داخل المجموعة يعرفون على أنهم متساوين والشعور بالأمن ينجر على أن كل الأفراد متحققون بأنه يمكنهم التماثل مع أناس هم متساوين. وتتغلب روح «النحن» على روح «الأنا» (نحن الأطباء نحن الموظفون نحن قدماء مدرسة كذا...) وفي هاته الحالة توجه الميول العدوانية(*) نحو الأفراد أو الجماعات الخارجية ويصبح السلوك إزاء الآخرين مرتبط أساساً بانتمائهم أو عدم انتمائهم إلى الجماعة (In group ≠ out group).

(ت) التماثل للقائد أو الرئيس:

يعتبر الرئيس في هاته الحالة أو القائد كتشخيص للأنا المثالي فيكون

(*) لأن كل عملية تماثل يصحبها إحباط ناتج عن التخلي عن بعض الخاصيات الفردية.

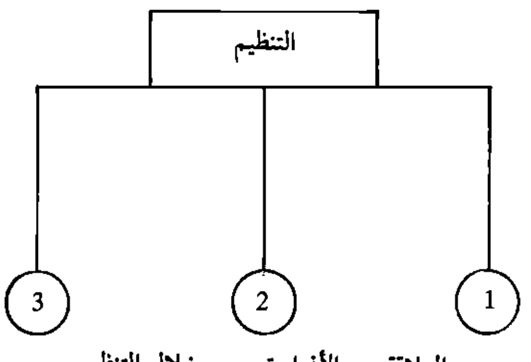
بمثابة المرجع الأساسي في العلاقات ويخصه كل فرد من الجماعة بأكبر وبأحسن قسط من ذاته وتكون العلاقة بين أفراد الجماعة الآخرين ثانوية ولكن علاقتهم ليست فيها مظاهر عدوانية حتماً لأن تماثلهم للشخص الواحد يخلق بينهم نوعاً من الأخوية ما دام الرئيس مسيطر على الجماعة وتوجه الميول العدوانية إلى شخصية مقابلة تضع فيها الجماعة الصفات المعاكسة للصفات الحميدة التي تراها في الرئيس الذي تتماثل إليه.



(ث) التماثل للدور:

وهذا النوع من التوازن يلاحظ خاصة في التنظيمات البيروقراطية حيث تكون العلاقات مبرمجة مسبقاً ولا تنشأ إلا في إطار قوانين وترتيبات محددة كل واحد يعرف أن الغير لن يتصرف إلا في حدود الدور فتصبح العلاقات لا بين الأشخاص ولكن بين شخصيات (Personnages) تمثل أدواراً ومهمات.

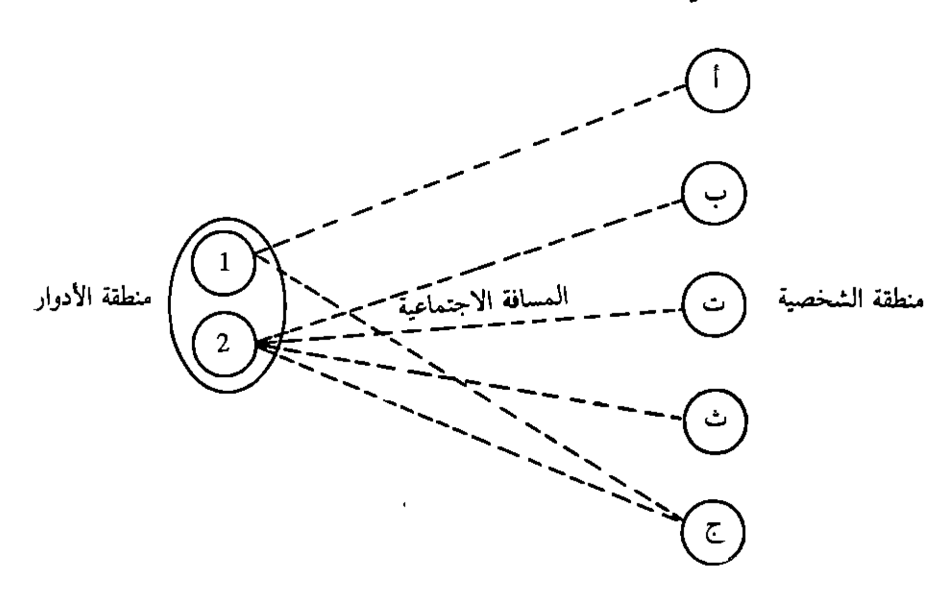
والطريقة التي يستعملها الفرد لإيجاد توازن شعوري في علاقاته داخل الجماعة لا يختارها بطريقة حرة ولكنها طريقة محبذة عند الجماعة ويشترك الأفراد في التأثر بها. فهناك من الجماعات التي تركز على الامتثال للهدف



العلاقة بين الأفراد تمر من خلال التنظيم

وأخرى للرئيس وأخرى تحمل على اعتبار المساواة قبل كل شيء الخ . . .

ومهما كانت طريقة التوازن المحبذة فلا يعني هذا أن الفرد يستثمر كل جوانب شخصيته في الحياة الجماعية بل يلاحظ أنه دائماً ما يعمل على الاحتفاظ «بمسافة اجتماعية» (Distance sociale) فيباشر الآخرين من خلال دوره المتفق عليه ويطمس نواحياً من شخصيته عند ممارسة تصرفاته داخل الجماعة ويقتصر على إبراز النواحي المتعلقة بدوره. ويلاحظ هذا عندما تمارس الأدوار داخل جماعة ما على نفس النحو من طرف أشخاص مختلفين كما يبينه الشكل الآتي :



هذا مع أن التماثل لا يكون مطلقاً وقد رأينا أن الدور يمثل من ناحية أخرى مجالاً تظهر فيه الخاصيات الفردية. وبصفة عامة يكون التماثل مرتبطاً بالضغط الجماعي وبحدته.

3.3 ـ الضغط الجماعي بهدف الامتثال (La pression de conformité):

ومن القوى التي تسيطر على حركية الجماعة تلك التي تهدف إلى تحقيق الامتثال والتشابه بين السلوك والآراء والإدراك والمعلومات والأفكار عند مختلف أعضاء الجماعة.

وهذا الضغط يمثل إحدى متطلبات الجماعة إزاء الفرد الذي يشترك في حياتها وقد يخضع الفرد لهاته القوى كما يرى علماء النفس بسبب الحاجة إلى الأمان والبحث عن موافقة الآخرين وعن اليقين.

ـ البحث عن الموافقة:

عند الطفولة لا يفرق الإنسان بين الخير وموافقة الجماعة ورضاهم فالثانية تعني الأولى بالنسبة إليه. وكلما نمت الشخصية ومعها إدراك الذات يتخلص الإنسان شيئاً فشيئاً من هذا الفهم ولكنه يبقى وبصفة نسبية في حاجة إلى موافقة الآخرين ورضاهم التي تمثل مؤشراً لقيمة الفرد حسب إدراكه هو بالذات يعني أن الفرد كثيراً ما يقيم ذاته على أساس الصورة التي يعكسها له المحيط الاجتماعي.

وهناك لا محالة من الشخصيات من لا يهتم برضا الجماعة على نطاق واسع بل يكتفي بموافقة بعض الأصدقاء الذين اصطفاهم. ونسبة هؤلاء تختلف حسب الجماعات وحسب حدة رغبتي الانتماء وتحقيق الذات عند الأفراد وهي في نظرنا ظاهرة ثقافية.

ولكن ما تتفق عليه مختلف النظريات هو أن أغلبية الناس يحتاجون لإدراك ذاتهم والإيمان بذاتهم أن يكونوا مقبولين ومعترف بهم من طرف

المحيط الاجتماعي حيث يتصرفون ويتطورون ولهذا فإنهم يخضعون لقوى الضغط بهدف الامتثال عند اشتراكهم في الحياة الجماعية.

ـ البحث عن اليقين:

إن الكثير من المعلومات التي تصل إلينا لا تتسم بالموضوعية وليس بإمكاننا كأفراد أن نعتبر صحتها ونتيقن منها وبما أننا في حاجة إلى المعلومات للتصرف أصبح اتفاق الجماعة هو الوسيلة الوحيدة للتخلص من الشك ثم إن الفرد كثيراً ما لا يجسر على مخالفة الجماعة خوفاً من الوقوع في الغلط والتعرض لسخرية الآخرين وهذا يزيد في نجاعة قوى الضغط الجماعية بهدف الامتثال.

ـ نتائج الضغط بهدف الامتثال:

من النتائج الملموسة لهذا الضغط:

(أ) ميل التصرفات الفردية إلى موازاة نموذج خاص بالجماعة (Stan-dard de groupe).

(ب) كل خبر يحظى باتفاق الجماعة على صحته يحمل الأفراد على اعتباره الخبر اليقين عندما لا يملكون معايير موضوعية أخرى للتأكد من صحته وفي الحقيقة اتفاق الأغلبية على شيء لا يكون دائماً من باب الموضوعية فربما تكون مخالفة الفرد الواحد أقرب من الصحة من هنا يمكن تفسير الكثير من الحالات حيث تقع الجماعة كلها في الخطأ.

(ت) تصطدم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يعبر عنها الفرد بقوى الرفض ومقاومة الجماعة المحيطة بالفرد والتي تمنعه من الإدلاء باقتراحاته خوفاً من رفض الجماعة وسخريتها وتكون هذه الظاهرة أكثر حدة عندما تكون الجماعة شديدة التلاحم أو الدافعية نحو مهمة أو عندما يكون عمل الجماعة مستعجل والمعلومات الموضوعية قليلة أو منعدمة.

بصفة عامة كلما احتدت العوامل المؤثرة في تلاحم الجماعة كلما ساعد

ذلك على تقوية الضغط بهدف الامتثال ويمكن أن تكون هاته العوامل خارجية (عندما تتعرض الجماعة إلى عدوان من المحيط الخارجي) أو داخلية (عندما تكون الجماعة تعمل على بلوغ هدف عاجل، ولا تتحمل الانحرافات وإضاعة الوقت).

- ومن نتائج الضغط بهدف الامتثال رفض اللاامتثال أي الانحراف وكما أن الامتثال لا يكون مطلقاً فإن رفض الامتثال كذلك لا يكون مطلقاً. فكل جماعة ترسم لنفسها حدوداً في التسامح (Marge de tolérance) أي إنها تسمح للفرد بابتعاد نسبي عن المثل والنماذج الخاصة بها على شرط ألا يتعدى حدودها.

وكلما كانت قوى الضغط بهدف الامتثال أشد حدة كلما كانت نماذج السلوك المفروضة متصلبة وانخفض مستوى التسامح بالحياد عنها. أما إذا أظهر الفرد سلوكاً أو أفكاراً مغايرة لهذه النماذج فرد فعل الجماعة يتخذ صورة مختلفة حسب:

(أ) مدى الانحراف والخروج عن حدود التسامح:

مثال: من المثل العليا عند جماعة كانت عدم انتقاد الغير وشتمه وحدود التسامح تتمثل في غض النظر على من ينتقد غيره في غيابه ولكن الجماعة ترد الفعل بعنف إذا وقع شتم أو انتقاد مباشر لطرف ما.

(ب) المكانة الخاصة بالمنحرف:

مثال: كلما ارتفعت مكانة المرء في سلم التدرج الاجتماعي كلما قلت حدة رد فعل الجماعة إزاء انحرافاته.

(ت) حسب وجود أو عدم وجود مكانة منحرف داخل التنظيم للجماعة:

وفي حالة وجود هذه المكانة يكون للمنحرف وظيفة محددة تخدم هدفاً ما عند الجماعة.

(ث) حسب الخطر الذي يمثله المنحرف بالنسبة للجماعة:

(هل يهدد قيمها الأساسية ـ هل له تأثير على الآخرين ويهدد توازن الجماعة هل انحرافه يهدد إمكانية بلوغ الهدف الذي ترمي إليه الجماعة).

ومن الناحية العملية يكون رد فعل الجماعة إزاء المنحرف عندما يتعدى حدود التسامح بمحاولة الإقناع حتى العقاب إذا لم يقتنع أو باستعمال العامل العاطفي بالدعوة إلى التضامن مثلاً...

4 ـ جماعات الانتماء وجماعات المرجع:

أما تأثير الجماعة على الفرد فإنه لا يقتصر على وجود الفرد مادياً ضمنها. ويفرق في علم النفس الاجتماعي بين جماعة الانتماء وجماعة المرجع.

ـ جماعة الانتماء (Groupe d'appartenance) هي التي تكون فيها العلاقات مباشرة وجهاً لوجه بين الفرد والأعضاء الآخرين للجماعة التي يشترك الفرد في تكوينها مادياً في وقت معين.

ـ وجماعة المرجع (Groupe de référence) هي التي يكون الفرد منفصلاً عنها مادياً ولكنه يستمد منها بصفة شعورية أو غير شعورية آراءه وقيمه ومبادئه وأهدافه.

ربما تكون جماعة المرجع في الأصل جماعة الانتماء أو لم ينتم إليها الفرد أبداً ولكنها تمثل بالنسبة له هدفاً أو مثالاً:

مثال أول: ممرض ينتمي إلى جماعة الممرضين في القسم الذي يعمل فيه ولكنه يستمد سلوكه وقيمه من جماعة الأطباء التي تمثل بالنسبة له الجماعة المرجعية حتى ولو كانت في بعض الأحيان هاته القيم غير صالحة بجماعة الممرضين.

مثال ثاني: العامل المهاجر في بلاد أجنبية ينتمي إلى فرقة عمل داخل

مصنع والفرقة تمثل جماعة الانتماء في أوقات العمل ولكنه يستمد تفكيره ونماذج سلوكه الأساسية من عائلته وسكان بلدته أو حيه التي تمثل جماعته المرجعية إلى حد ما. ووجود هذين النوعين من الجماعات الذي يتطلب نماذج مختلفة من السلوك ربما يتسبب في بعض المشاكل النفسانية أو الاجتماعية بالنسبة للفرد.

العلاقة بين جماعة الانتماء وجماعة المرجع:

إن الاشتراك النشيط في حياة جماعة الانتماء ربما ينتهي بمسايرة الفرد لنماذجها وأهدافها (بحكم القوى الكامنة في حركية الجماعة) في هاته الحالة تنقلب جماعة الانتماء إلى جماعة مرجع فيشعر الفرد بانتمائه إليها حتى ولو ابتعد عنها.

ولكن ليست هذه الحالة العامة إذ تفترض شروطاً متعددة بل على العكس تجد الكثير من الأشخاص يتألمون من المتناقضات الموجودة بين جماعاتهم الانتمائية وجماعاتهم المرجعية خاصة عند التحولات الاجتماعية حيث تكثر الاختلافات والفروق بين المثل الاجتماعية.

وتنقسم العلاقات بين جماعة الانتماء وجماعة المرجع إلى ثلاثة أنواع على الأقل:

ـ المطابقة التامة:

أحسن مثال على ذلك هو عندما تكون جماعة الانتماء هي كذلك جماعة المرجع وينتج عن ذلك:

ـ نسق من الاعتقادات والمثل والقيم متكامل ومتسق مع علاقات سهلة ومرضية.

ـ سهولة في التكيف وتحقيق رغبات الأنا المثالي في حالات أخرى من

المطابقة التامة يكون الانتقال من جماعة إلى جماعة أخرى سهلاً نوعاً ما وذلك لانتمائها كلها إلى نفس النسق الاجتماعي والثقافي أو إلى نفس الطبقة الاجتماعية.

المطابقة النسبية:

يتولد عنها حركية نفسانية تسمى بالسياق النفساني التكاملي: (Processus psychique intégratif) هدفه الإدماج والتنسيق بين عدد من النماذج والقيم والأمثلة السلوكية الخاصة بجماعتي الانتماء والمرجع التي يقبلها الفرد.

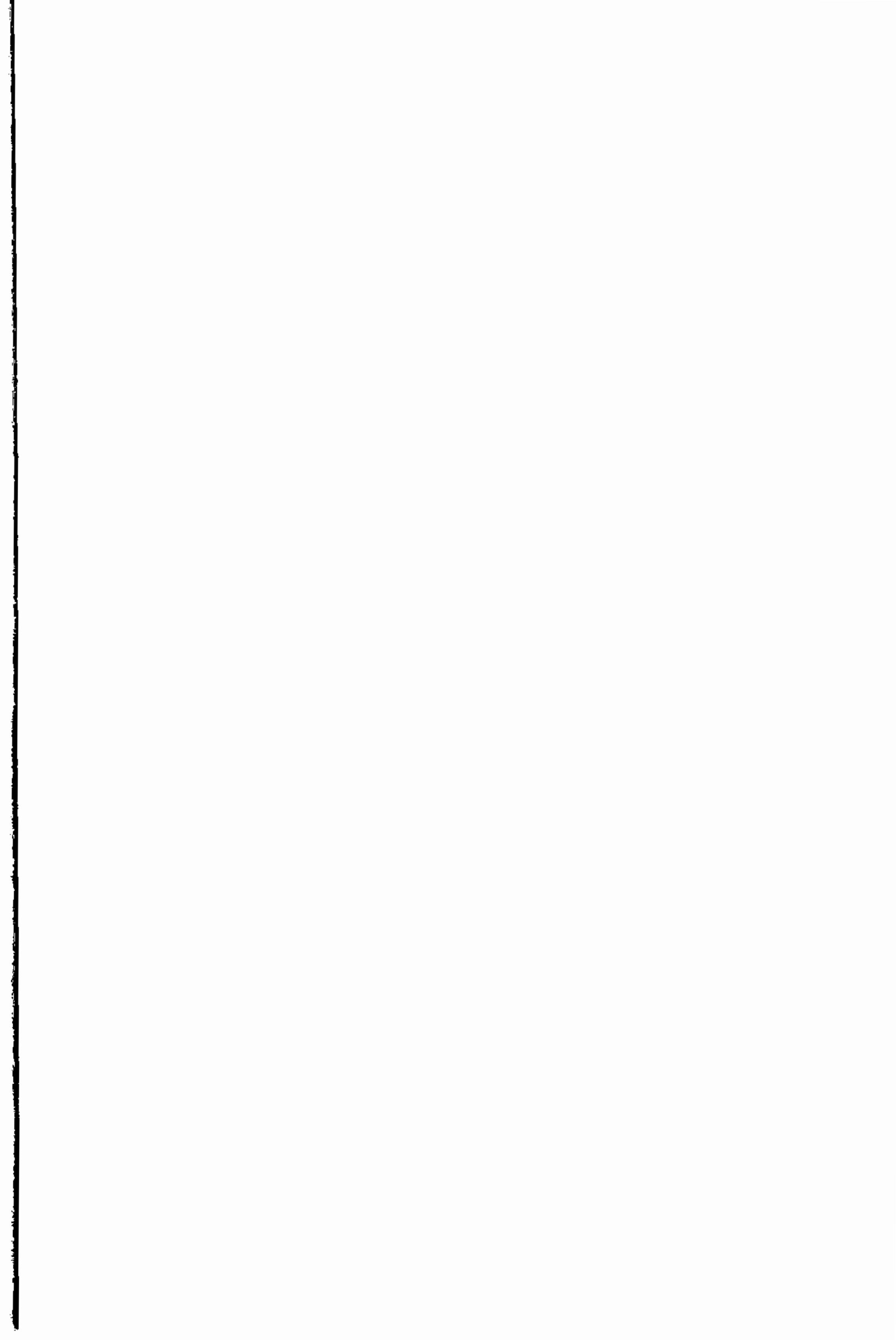
وينتهي الفرد بإيجاد نسق مستقر نسبياً، على درجة من الاتساق كبيرة أو صغيرة ولكنها تكفي لإيجاد توازن نفسي ولمواجهة العمل اليومي.

وهناك حدود لقبول التناقضات بين هذين النوعين من الجماعات والقدرة على التنسيق بينهما فإذا تخطت هاته الحدود يمكن أن يقطع الفرد صلته بإحدى الجماعات أو ينشيء جماعة منحرفة عن الاثنين.

عدم التطابق المطلق:

في هاته الحالة القصوى لا يمكن للفرد أن يكون تناسقاً بين مثل الجماعتين المتناقضتين أو أن يوجد توازناً بينها يمكنه من العمل بها. فيكون الأنا في هاته الحالة مذبذب تؤثر فيه الحيرة والقلق والشعور بالذنب والصراع الداخلي الذي يمكن أن يصل إلى حد المرض النفساني.

طرق اتخاذ القرارات والابتكارية عند الجماعة



من الميادين التي اهتم بها علم النفس الاجتماعي التطبيقي، دراسة النشاط الذهني والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرارات عند الجماعات الصغيرة. في حال أن مواضيع الذكاء والمعرفة والاختراع مدروسة على مستوى الفرد أكثر منها على مستوى الجماعة.

وإن بينت الدراسات التجريبية أن الابتكارية واتخاذ القرارات الجماعية تعتمد أساساً عامل الذكاء إلا أنها أبرزت كذلك عوامل علائقية نفسية اجتماعية لها تأثيرها في الإنتاج الفكري للجماعة.

1 ـ ابتكارية الجماعة:

1.1 ـ تعريف الابتكارية:

عرف FAUCHEUX & MOSCOVICI في كتابهما (Etudes sur la créativité des groupes) (1958) على أنها تمثل «سياقاً في تكوين تصورات ذات ثراء إعلامي أكبر فأكبر» ويستنتج من هذا التعريف أن الابتكارية ليست بمثابة الحدث أو الفكرة اللامعة التي تنشأ في وقت معين ولكنها عملية تطورية تثري المعرفة بصفة تدريجية.

ومن خصائص هذا التعريف أنه يدل على اهتمام بالناتج الأخير لعملية

الابتكارية أكثر منه بتطورات العملية نفسها وآليتها ثم إنه يحتوي على اعتبار ضمني ألا وهو التطور الإيجابي في الابتكارية نحو الغاية المفضلة.

وقد تحيد المدرسة الأمريكية[1] التي اهتمت أكثر بوضع طرق فنية لتنمية الابتكار ـ عن تصور الكاتبين الفرنسيين السابقين وتعتبر أن الابتكارية ليست نتيجة لنشاط الذكاء الواعي المنظم فحسب بل وكذلك للنشاط تحت الشعوري (Sobconscient) وما تحت الشعور هو ذلك النشاط الفكري للإنسان الذي يكون بين الشعور واللاشعور ويمثل نشاطاً نفسياً تلقائياً على عكس النشاط الفكري العقلاني الذي دائماً ما يكون موجهاً ويخضع لسلطة المنطق ـ ويقول (CLARK) إن ما تحت الشعور ليس بكائن منطقي ينتقل من النقطة 1 إلى النقطة 2 ثم 3 في خط مستقيم بل إنه كائن لا منطقي يقفز من نقطة 1 إلى نقطة 8 ثم 3 ثم 7 محاولاً كل أنواع الترابط الغريبة مستعملاً كل ملاحظة أو مثير لخلق حلول جديدة. تلك هي أهميته فهو خلاق والأفكار التي تأتي بالتغيير هي من إنتاج خيالنا الخلاق.

ومن الملاحظ أن هذا المفهوم للابتكارية يعتمد النظرية (الترابطية) (Associationnisme) وهي نظرية برزت خاصة في القرن التاسع عشر وتفسر النشاط العقلي بتداعي (Association) الأفكار والأحاسيس والصور. كل عنصر ذهني يدعو آخر ولهذا قوانين حسب الفلاسفة مثل هيوم HUME وبولهان PAULHAN حسب هيوم HUME يحدث الترابط بحكم الشبه أو الاقتران (Contiguité) أو السبب أما PAULHAN فيرى أن الترابط يكون حسب «قانون نسقي» (Loi Systémitique) يتمثل في أن العناصر الذهنية تميل تلقائياً إلى تكوين تأليف (Synthèse) عضوي ذا غاية باطنية. وسنتبين فيما يلي كيف أن تطبيق نظرية الابتكارية يستعمل ظاهرة الترابط لتنمية الإنتاج الفكري.

2.1 ـ الابتكارية عند الجماعة:

لو انطلقنا من المفهوم الأخير للابتكارية لرأينا أن نشاط الجماعة يكون أكثر ابتكارية من نشاط الفرد إذ ان الجماعة من الناحية العددية فحسب أثرى

---

(1) CF. OSBORN, CLARK, PHILIPS.

بالتصورات والملاحظات والمثيرات للنشاط الفكري الشعوري واللاشعوري ولكن المشكل بالنسبة للجماعة يتمثل في تحرير وإفراز النشاط تحت الشعوري عند التفاعل يعني إلغاء الميل إلى الكبت عندما لا تتفق الفكرة أو الإدراك مع سلم القيم أو النماذج المحددة أو بسبب عدم تحمل النقد من طرف الآخرين.

إن ابتكارية الجماعة كثيراً ما درست بالمقارنة مع ابتكارية الأفراد المنعزلين. وقد استعمل (Faucheux & Moscovici) لهذا الغرض اختبارين: الأول يسمى باختبار (EULER) ويتمثل في اختيار عدد أو حرف لملء فراغ في مربعات وذلك باحترام بعض المحددات وهو اختبار أقرب منه لاختبارات الذكاء من اختبارات الابتكارية يستعمل أساساً وسائل التفكير المنطقي لإيجاد الحل.

الثاني يسمى بشجرة (Riguet) يتمثل في تكوين شجيرات باستعمال 7 أعواد ومحاولة إيجاد أكثر عدد ممكن من الشجيرات المختلفة. وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

(أ) تفوق الجماعة على الفرد في ميدان النجاعة الفكرية ليس مطلقاً بل يتعلق بنوعية العمل المطلوب وتفاعل الجماعة ليس دائماً مقروناً بنجاعة أكبر. هكذا سجلت نتائج أحسن فيما يخص الاختبار الأول عند الجماعة التي تتخذ بنية اتصال (Structure de communication) تتسم بالمركزية أي يكون فيها النفوذ لشخص ما يمثل المحور الذي يدير العلاقات والاتصال. نجاعة الجماعة تكون هنا مرتبطة بنجاعتها في اختيار هذا الشخص المركزي وكفاءاته. خلافاً لاختبار (Riguet) حيث تكون الجماعة الناجعة هي التي تتخذ اتجاهاً في العلاقات تلغي فيه روح النقد والامتثال لأي عضو من الأعضاء.

(ب) هناك تأثير إيجابي للجماعة على الإنتاج عندما يسمح تنظيم العمل بالتعاون ويتصف الإدراك بالمرونة أي إن الأفراد يقبلون بسهولة أن يغيروا تصوراتهم عندما يعارضها الآخرون أو يثرونها بتصورات وإدراكات مختلفة.

(ث) وفي حالة ما يكون الموضوع يسمح بتأثير الجماعة (بمعناه السابق) في نقطة (ب) يكون عمل الجماعـة أكثر إبـداعاً من عمـل الأفراد المنعـزلين. من الناحية العملية تستغل ابتكارية الجماعة بهدفين:

ـ إما لإنتاج أكثر عدد ممكن من الأفكار تقع تنقيتهـا في مرحلة ثـانية من طرف الهياكل التي تتخذ القرارات.

ـ وإما لاتخاذ فعلاً قرارات جماعية.

وبـاختلاف الهـدف تختلف العوامـل التي تؤثر في نشـاط الجماعـة لـذا ابتكرت طرقاً مختلفة لتنشيط الجماعة حسب المهمة المطلوبة.

2 ـ طريقة «البراينستورمينق» (Brainstorming) أو العاصفة في الدماغ:

هي من أشهر الطرق الابتكارية التي تستعمـل مع الجمـاعة وقـد وضعها OSBORN.

1.2 ـ مبدأ الطريقة:

يتمثـل في التفرقـة بين مـرحلتين: مـرحلة إنتـاج الأفكـار ومـرحلة تقييم الأفكـار وهـذا مـا يسميـه Osborn (1971) بمبـدأ الحكم المؤجـل (Jugement différé) ويقـول لو نـأخذ فكـرة منعزلـة فهي تبدو فـاقـدة لأي أهميـة أو تمثـل مخـاطرة ولكنهـا تجد أهميتهـا في الفكـرة التي تليهـا وبتحـاشي التقييم تتـرك الحرية لتداعي الأفكار بعضها لبعض ويأتي ذلك بإنتـاج عظيم لـلأفكار تكـون في الأول بسيطة ثم متعمقة أكثر فأكثـر. وقد يتعـدى إنتاج الجمـاعة في بعض الأحيان 70٪ من إنتاج نفس العدد من الأفراد العاملين بصفة منعزلة.

2.2 ـ تنشيط حصة البراينستورمينق:

انه يعتمد قواعد محددة ودقيقة رغم أن هذه الطريقة تبدو سهلة.

● **يجب أولاً تحديد عدد المشاركين ونوعيتهم:**

يـرى واضع هـذه الطريقـة أن الحجم المثالي يكـون 12 عضـواً: منشط ومساعده 5 أعضاء قارين و5 أعضاء وقتيين مختارين حسب المشكل الذي يراد حله. والفائدة في وجود أعضاء قارين هي تدربهم على الـطريقة وذلـك يسهل الوصول إلى الغاية أما الأعضاء الـوقتيون فهم دائمـاً ما يكـونون أعضـاء جدد يأتون بتصورات وإدراكات تختلف نوعاً ما عن التي يأتي بهـا الأعضاء القـارون وكل ذلك يحسن النجاعة النهائية.

ومن المستحسن أن لا تربط الأعضاء المختارين علاقات من نوع رؤساء ومرؤوسين إذ تحد هاته العلاقات من تلقائية الاتصال.

● **دور المنشط:**

يمثل دوراً أساسياً إما أن يؤدي إلى نجاح أو فشل حصة البراينستـورمنيق وهو دور يبدأ قبل الحصة وينتهي بعدها.

قبل الحصة:

- وضع المسألة لإطلاع المشاركين عليها بضعـة أيام قبـل بدايـة الحصة وذلك ليمكنهم تجميع بعض المعلومات وإثارة حركية ما تحت الشعور.
- اختيار المشاركين حسب الموضوع.

عند الحصة:

المهمـة الأساسيـة تتمثل في جعـل المشاركين يحتـرمون هـذه القواعـد الأربعة:

- رفض كـل نقـد ذاتي أو نقـد للغيـر (بمـا أن التقييم مخصص لمـرحلة أخرى موالية).

ـ إثارة الخيال الحر وقبول الأفكار الغريبة والمخالفة للصواب على الرحب والسعة فكلما كانت الأفكار شاذة كلما كان ذلك أحسن لأن عقلنة الأفكار أيسر من اكتشافها.

ـ البحث عن الكم في الأفكار يضاعف احتمال وجود الأفكار المفيدة بينها.

ـ محاولة إيجاد ترابطات انطلاقاً من أفكار الآخرين وتحسينها.

مدة الحصة:

بينت التجربة أنه من الأحسن أن تتراوح الحصة بين 30 و 45 وإذا كانت المدة أقل من هذا تبقى الأفكار على مستوى سطحي نسبياً فعند بداية الحصة تستعرض الحلول الأولية البسيطة وبعد مدة تختلف حسب الجماعات والموضوع تنتقل المشاركة إلى مستوى أعمق من التحليل.

بعد الحصة:

بناء على مبدأ اشتراك «ما تحت الشعور» Subconscient في عملية الابتكار يمكن التوقع بأن الأيام والليالي التي ستلي حصة البراينستورمنيق سيكون فيها الأفراد مدفوعين لإيجاد أفكار أخرى ولذا كان من المفيد أن يطلب منهم تسجيل هاته الأفكار ومد المنشط بها.

3.2 ـ استعمال طريقة البراينستورمنيق في ميدان التصرف:

تستعمل هذه الطريقة عند البحث عن منتوج جديد أو اسم علامة تجارية أو طرق عمل جديدة ومبتكرة وبما أن هدف الطريقة كما رأينا يتمثل أساساً في تنمية التفكير بحرية والقضاء عل كل العوائق الناتجة عن التقييم والمصالح المتضاربة عند المشاركين، فإن هؤلاء يتواجدون في موقف غير ملزم للشخصية يعني أن الأشخاص ليسوا محل نقد ولا تأثير على المصالح في ميدان العمل إذ أنه لن يتخذ قرار طيلة الحصة والمجال فسيح لتلاقح الأفكار دون اللجوء إلى أي

سلطة. والعوامل النفسية التي تؤثر خاصة في النتائج النهائية للحصة هي قدرة الجماعة على التخلص عن عادات في التفكير (مثل النقد الذاتي وربط إنتاج الأفكار بتقييمها ونقد الغير واحترام القيم والموانع) وبصفة عامة يكون لمهارة المنشط دور كبير في نجاح الحصة كما أن هناك عوامل ثقافية ذات دور هام فإما أن تساعد على التحرر في التفكير والتعبير تلقائياً عن كل التصورات التي تنشأ في ذهن المشارك أو أنها تمنعه من التحرر في التعبير والتخلص من الموانع ولو لفترة وجيزة.

واستعمال البراينستورمنيق في التصرف له ميادين محدودة إذ كثيراً ما تكون الحاجة إلى عمل جماعي لاتخاذ القرارات فِعلاً، إما لأن هاته القرارات تحتاج وجهة نظر أخصائيين مختلفين أو لأن تطبيقها لن يتحقق فعلاً إلا إذا حظيت بقبول المعنيين بالأمر. وإذا تكونت الجماعة بهدف اتخاذ قرار يصبح التزام الأفراد شيئاً ضرورياً وتتدخل عوامل نفسية اجتماعية من نوع آخر تؤثر على نشاط الجماعة التي لن تقدر على اتخاذ قرار جماعي بالمعنى الحقيقي إلا إذا تخطت مراحل طبيعية وهي مراحل تنتهي إلى «نضج» الجماعة من الناحية النفسية الاجتماعية.

3 ـ الجماعة واتخاذ القرار:

إن تكوين مجموعة للقرار يرجع إلى إعطائها هدفاً رسمياً وقد بينت دراسة حركية الجماعات أن تحرك الجماعة لبلوغ هدف ما (انظر قوى التقدم) متعلق:

(أ) برأي أعضاء الجماعة الخاص بالموضوع الذي هو بصدد الدرس ومدى اطلاعهم وعلاقاتهم بالجماعة (هل هم مندمجين معها أو منعزلين؟ ما هو موقفهم من الجماعة؟ ما هي قوى الضغط بهدف الامتثال؟....).

(ب) بنوعية الحياة الشعورية عند الجماعة، مدى التلاحم، نوعية التفاعلات بين الأفراد وبين الفرد والمجموعة ككل، نوعية البنية الاجتماعي...

تؤثر هذه العوامل في مدى جلب الأفراد نحو الهدف أو التخلي عنه وإذا كان الهدف اتخاذ قرار جماعي فقد بينت البحوث[1] أنه إذا توفرت كل الظروف لحمل الأفراد على العمل نحو الوصول إلى الهدف فلا بد من أن تمر الجماعة بمراحل نمو حتى النضج النفسي الاجتماعي الذي بدونه لا يمكن أن يكون القرار المتخذ جماعياً بالمعنى الصحيح ويقسم MUCCHIELLI هذه المراحل إلى 5:

المرحلة الأولى:

هي ما يوافق بداية الحصة يكاد يكون فيها تأثير الجماعة منعدماً، فالضغط بهدف الامتثال غير موجود إذ الجماعة غير قادرة على إنشاء قيم خاصة بها ولكن هناك ميل إلى الامتثال للقائد الرسمي (الرئيس) ويبدي المشاركون آراء على أنها «خاصة» ولكنها كثيراً ما تكون صورة لقيم ومثل الجماعات المرجعية الخارجية أو لآراء بعض المشاركين الذين يتمتعون بتقدير وهيبة خاصين. وإذا طلب من الجماعة في هاته المرحلة أن تقرر فلا تقدر على ذلك وتلجأ حتماً إلى استعمال الطرق الرسمية وفرض قرار ما: وإذا لم يطلب ذلك بإلحاح من الجماعة فإنها ستنتقل إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية:

تندرج ظاهرة الامتثال التي طغت على المرحلة السابقة إلى شيء من العدوانية فيتخذ المشاركون موقفي تهجم ودفاع. كل يبحث أن يقبل الآخرون وجهة نظره ويقاوم ويتهجم على أوجه النظر التي يبديها غيره مع البحث عن موضع سلطة تعمل بمثابة (حكَم) وتحد من ظاهرة العدوانية.

إذا طلب من الجماعة في هاته المرحلة أن تقرر فلن يكون القرار جماعياً بل مفروضاً.

---

(1) K. LEWIN- Décisions de groupe et changement social in «Psychologie sociale». A. LEVY (éd) P: 498. R. MUCCHIELLI, la dynamique de groupe.

المرحلة الثالثة:

إذا تخطت الجماعة المرحلة الأولى والثانية دون أن تجبر على اتخاذ قرار فقد يبرز بعض الأشخاص المحببين أو ذوي الايديولوجيات المقبولة من طرف الجماعة وتنشأ حول هؤلاء الأشخاص تيارات شعورية تتخلل الجماعة يكون من نتيجتها بناء اجتماعي تلقائي وغير رسمي يحد من رغبة الأفراد في الإبقاء على تباينهم واختلافهم ويزيد في رغبة التماثل مع الجماعة ولكن الجماعة تبقى منقسمة إذ يدور النقاش حول عدد من الآراء البارزة والمتضاربة ولا يمكن في هذه الحال اتخاذ قرار جماعي.

المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة يكون الشعور بأهداف الجماعة قد تمتن شيئاً فشيئاً كما هو الحال بالنسبة للدور والمسؤولية عند كل مشارك.

كذلك التفاعلات تعمل بمثابة مثيرات للابتكارية وتصبح التصورات أكثر مرونة وتتغير الآراء بسهولة أكثر. ويتولد شعور بالأهمية عند الأغلبية مع الإبقاء على دور المعارضة.

في هذه المرحلة وإذا طلب التقرير يكون الحكم للأغلبية إلا إذا كان عدم اعتبار المعارضة يمثل في حد ذاته خطراً على حياة الجماعة وفي هذه الحال تكون الجماعة في مستوى من النضج يسمح لها بالاتفاق على حل جماعي.

المرحلة الخامسة:

تمتاز هذه المرحلة بسيطرة الشعور بالنحن وبأن الجماعة تمثل كياناً مستقلاً مدركاً لذاته ومنظماً. وتتطور التفاعلات إلى أرفع مستوى فلا يتخذ أي قرار إلا بالإجماع ولكنٍ لا يعني هذا أنه تم القضاء على المعارضة بل يبقى دور المعارضين متكاملاً مع السياق الجملي للتفاعلات وإذا وصلت الجماعة

إلى هذه المرحلة من النضج سيكون القرار الأخير الذي تتخذه مبتكراً وجماعياً ويمثل نتيجة إعداد وعمل طويل ومشترك.

تلك هي المراحل التي تتخطاها الجماعات بصفة طبيعية عندما تكون الغاية التفكير المشترك مع اعتبار محددات خاصة بموضوع القرار الذي سيتخذ نهائياً.

وتقسيم هذا التطور إلى مراحل هو في الحقيقة عملية نظرية لا تهدف إلا المساعدة على تيسير الفهم وفي الواقع يكون تطور الجماعة من حالة إلى حالة مسترسلاً وتدوم كل مرحلة أو تقصر حسب خاصيات الجماعة والأعضاء المكونين لها.

وعلى كل حال لا يمكن القول بأن القرار المتخذ يمثل قراراً جماعياً ومبنياً على مسؤولية مشتركة إذا توقف نشاط الجماعة في مرحلة تتغلب فيها الذاتيات الفردية على الشعور بالنحن أو تحول الاختلافات والتناقضات دون الشعور الجماعي بالهدف الرسمي.

حجم الجماعة والعمل الجماعي:

ولا يمكن للجماعة أن تشترك في عمل بصفة فعلية إلا إذا كان حجمها مناسباً، وبينت البحوث التجريبية أن الحجم الأمثل يتراوح بين 5 و 10 أشخاص وذلك للأسباب التالية:

- إذا كانت المجموعة تتكون من 3 أو 4 أشخاص تطغى الذاتيات الفردية على الظاهرة الجماعية ولا يكون وجود للجماعة بالمعنى الحقيقي إذ لا تتأثر العلاقات إلا بتأثير كل فرد على الآخرين.

- إذا كانت الجماعة تتعدى 10 أشخاص تنقسم بصفة تلقائية إلى مجموعات صغيرة ويمكن مقاومة ظاهرة الانقسام هذه إذا لم تتخط المجموعة 12 شخصاً ولكن ذلك يستعسر شيئاً فشيئاً كلما زاد عدد الأشخاص. في هذه

الحالة يقع اللجوء إلى تنظيم رسمي مع توزيع للأدوار إذا كان لا بد من العمل الجماعي.

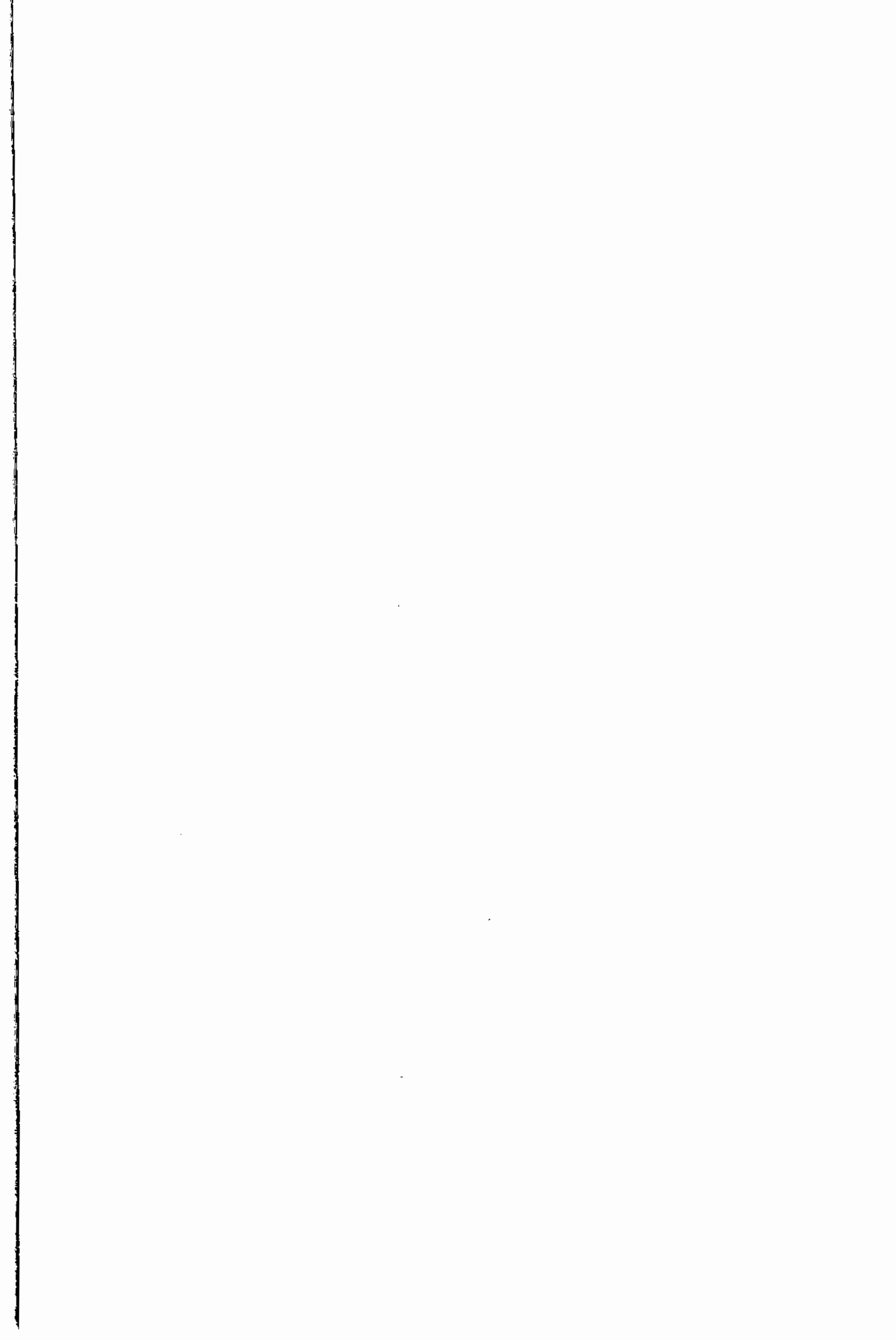
ـ أما إذا كان العدد يتراوح بين 5 و 10 (ثمانية في أحسن الحالات ومعهم منشط) يمكن استغلال التفاعلات بصفة ناجعة للابتكار الجماعي.

وفي ميدان التصرف تستعمل طريقة التنشيط الجماعي في أخذ القرارات عندما يكون الاهتمام مركز على ضرورة قبول القرار وتطبيقه بقطع النظر على جودته.

فالاشتراك في اتخاذ القرار يجعل احتمال تطبيقه أكبر مما لو اتخذ القرار من طرف الرئيس وحده خاصة إذا كانت هذه القرارات تمس بمصالح متضاربة (سرعة الإنتاج، تحديد طرق العمل) أو بمسائل تشعر بأهميتها فئة دون أخرى داخل المنظمة (الأمن، واستعمال طرق لمنع حوادث الشغل...).

ولا محالة قد يتطلب تشريك المعنيين بالأمر أو ممثليهم وقتاً لا يستوجبه اتخاذ القرار بصفة فردية إما من طرف رئيس أو خبير ولكن ذلك يوفر وقتاً أطول للإعلام والإقناع أو لإصلاح الهفوات التي ربما تنتج عن عدم احترام القرار أو رفضه.

الاتصال والإعلام



درس الاتصال في نطاق ميادين مختلفة كـالعلوم اللغويـة وعلوم هنـدسـة الاتصال اللاسلكي والالكترونيك والإعـلامية وكـذلك علوم النفس والاجتمـاع والنفس الاجتماعي. وفيما يخص هذا الميدان الأخير يدرس الاتصـال لأهميته عند التفاعلات والعلاقات المتبادلة بين البشر.

ويعتبـر (COOLEY 1909) أن الاتصال هـو الآلية التي بـواسـطتهـا تنشـأ العلاقات بين الأفراد وتتطور ويعني هذا أن العلاقات الإنسانية لا تتم إلا بتبادل معلومات ومفاهيم وصور.

وقـد درس علمـاء النفس الاجتمـاعي مثـل ,ALLPORT, HYMAN FESTINGER ظاهرة الاتصال على أنها رسـائل شفـوية يـوجهها بعض الأفـراد كي يؤثروا على أفراد آخرين يستقبلون هذه الـرسائـل ويعتبرون أن كـل اتصال يهـدف إلى تغييـر في الإدراك أو في الشعـور أو في الاتجـاه أو الـرأي أو إلى حمل الغير على القيام بتصرف ما.

والإنسـان لا يتصل بغيـره عن طريق التعبيـر الشفوي فقط بـل يستعمـل كذلك وسائل أخرى كالمـظهر الخـارجي ليعطي صـورة لشخصيته ربمـا تكون حقيقية أو مضلّلة كما يستعمل الحركات وتقاسيم الوجه والإيماءات انظر كتاب ستوتزال (STOETZEL La Psychologie sociale) ومهما يكن هدف الاتصال فإن

نجاعته غير مضمونة يعني أن الرسالة التي تـوجه من طـرف إلى طرف آخـر لا تصـل حتماً إلى إدراك هـذا الأخير أو تصـل مشوهـة وذلك بسبب العـديـد من الصعوبات المتعلقة بالـرموز المستعملة للتعبيـر وبالأشخـاص الـذين يتبادلـون المعلومات.

1 ـ نجاعة الاتصال:

عند الاتصال تستعمل رموز وهي الألفاظ والكلمات التي تكون الذخيـرة اللغـويـة لكـل شخص. وفي نقـل الفكـرة إلى رمـوز من طـرف المـرسـل (CODAGE) ونقلهـا إلى معـاني (DECODAGE) من طـرف المستقبـل هنـاك صعوبات عديدة.

1.1 ـ العلاقة بين الرمز والمعلومة:

الصعـوبـة الأولـى تتمثـل فـي إيجاد تطابـق بين الرمـز والمعلومـة أو الفكرة التي ستحتوي عليها الرسـالة: هـل الرمـوز المستعملة تعبر عن الفكـرة بدقة؟ هل يملك المتكلم الأداة اللغوية الكافيـة للتعبير عن الأفكـار والمشاعـر التي تخـالجه؟ اللجـوء إلى الحركـة وتقاسيم الـوجـه أو إلى التكلم بلغتين في نفس الوقت يمكن اعتباره كرد فعل عند الأفراد الذين لا يملكون ذخيـرة لغويـة كافية ولهم طاقة ذهنية ومشاعر دقيقة يريدون تبليغها.

ويـلاحظ من خـلال بعض الـدراسـات أن تـطور الأوضـاع الاجتمـاعيـة والاقتصادية يخلق إدراكاً بمظاهـر جديـدة ومشاكـل من نوع جـديد ولكن وفي بعض الأحيان يكون الفقر إلى أداة لغوية حاجزاً يحول دون التعبير عنها بكيفيـة تـطابق فعلا الإدراك وفي هـذه الحالـة يقع اللجـوء إلى نماذج لغـويـة جـامـدة (Clichés).

مثـال: يتـطور إدراك السلطة والنفـوذ الـرسمي عنـد المـرؤوسين ولكن الرؤساء لا يدركون هذا التطور فيواصلون تطبيق طرق تقليدية فينشأ شعور بعدم الرضا عند المرؤوسين ولكنهم لا يملكـون زاداً لغويـاً يمكن من معرفـة السبب الحقيقي لعدم رضاهم والتعبير عنه فيلجؤون إلى مطالبة بالزيادة في الأجور. كما يـلاحظ أن كثيراً مـا يصحب العمل الاجتمـاعي بهدف التغييـر في العادات أو

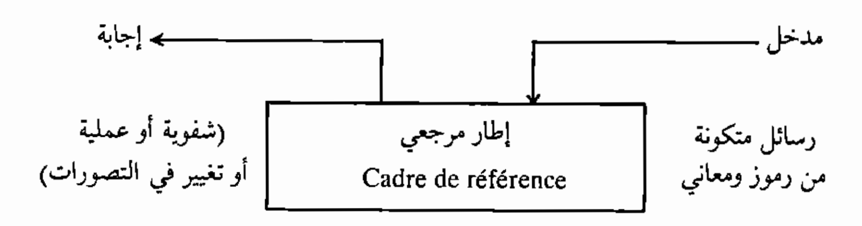
الإدراك الاجتماعي إدخال ألفاظ جديدة تستعمل في الحياة اليومية إما للتعبير عن واقع متغير أو لتغيير الإدراك لهذا الواقع.

2.1 ـ طبيعة الرمز والإطار المرجعي:

الصعوبة الثانية تتمثل في الرموز نفسها فقد يرى علماء اللغة أن اللفظ ما هو إلا «محتوى» لمحتويات عديدة ومتغيرة أي إن الكلمة يمكن أن تأخذ معاني متباينة حسب الظرف وحسب الشخص وإذا كانت الكلمة التي يستعملها المرسل بهدف إيصال معنى معيناً لشخص آخر لا يعطي للكلمة نفس المعنى يحدث سوء تفاهم لا يتفطن دائماً المتحدثون لسببه الحقيقي. ثم إن محتوى الكلمة مرتبط بالمعنى الجملي للرسالة فربما يستعمل الفرد كلمة ذات معاني متعددة ويفترض أن المرسل إليه سيفهمها بالمعنى الذي يحتمه سياق الحديث ولكن ما يشد انتباه هذا الأخير هي هذه الكلمة دون غيرها ويكون قد فهمها بمعنى مختلف فينتقيها من جملة ما قيل وبهذا لا يحقق الاتصال هدفه إذ يتغير شكل الرسالة المعنوي (مثال تستعمل كلمة رؤية بمعنى النظر بالعين وتفهم بمعنى النظر بالعقل أو كلمة تيسير بمعنى التسهيل وتفهم بمعنى اسم فتاة...).

ولكن هذا التفسير اللغوي لا يكفي لفهم الأسباب الحقيقية التي تجعل معاني الكلمات تتداعى بصفة مختلفة حسب الأشخاص.

فقد يرى علماء النفس الاجتماعي أن استعمال الرمز وفهمه له علاقة متينة **بالإطار المرجعي** للشخص والإطار المرجعي هو عنصر متكامل مع النسق النفسي ككل ويتكون من القيم والاتجاهات والمعلومات وكل آثار التجربة الشخصية، فالمعلومات التي ترسل إلى شخص ما لن تسجل على ورقة بيضاء بل ستخترق مجالاً نفسياً متعدد الجوانب قبل أن تحدث الإجابة.



وقـد تبين في دراسة سيـاق التعلم Processus d'appentisage أن نجـاعـة الفهم والـذاكرة تنمـوان كلما كـان ربط المعلومات بـإطـار مـرجعي أمتن ولـذا تحـاول الطرق البيـداغوجيـة الحديثـة ربط البرامـج بالـواقع وربط المعلومـات الجديدة بمعلومات قدمت سابقاً واختزنت في الذاكـرة وأصبحت بمثابـة عنصر من عناصر الإطار المرجعي[1].

وتطبيقاً لنـظريتي الأشكال والأنسـاق قدم (Beteson) بحثـاً سنة 1951 بين فيه أن عملية التعبير عن المعلومات بـالرمـوز اللغويـة (Codage) لا تنفصل عن النسق القيمي للفـرد (Système de valeurs) ويعني بـالقيم السلم التفضيلي في الإدراك. (وكذلك الموانع الاجتماعية). (Tabous).

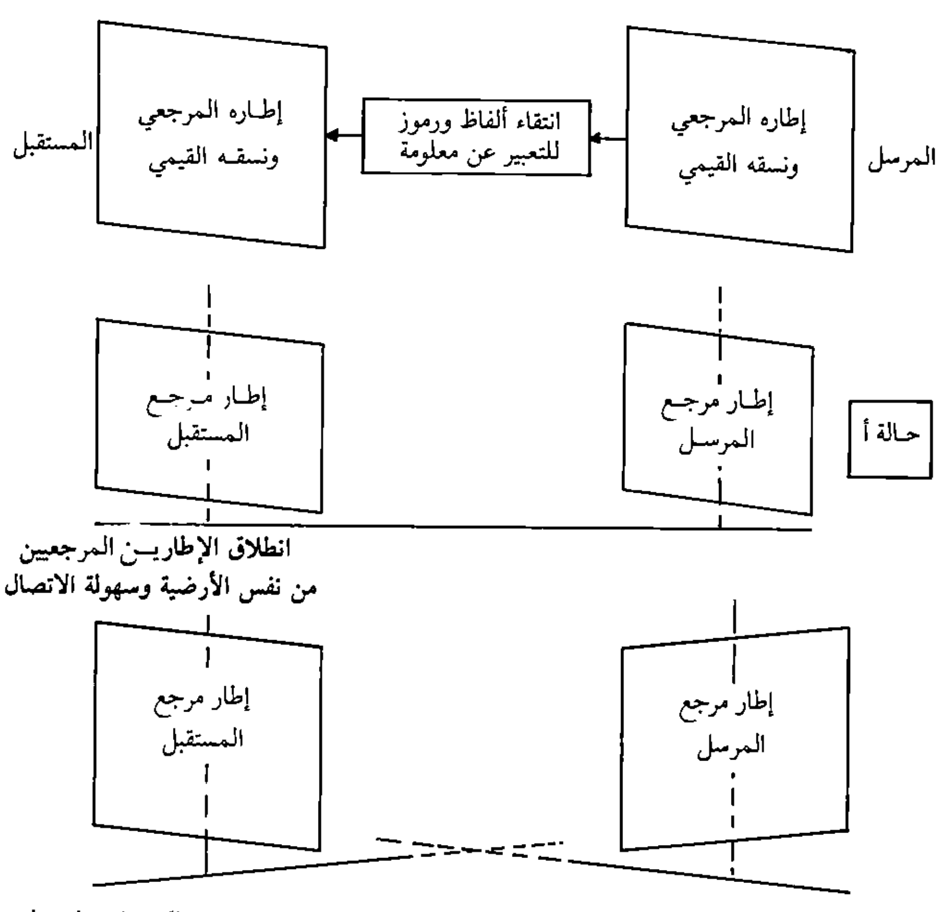
فنسق القيم ونسق الألفاظ عند الفرد تكون في حـد ذاتها نسقـاً معقداً أو شكلاً نفسياً موحداً (Gestalt psychique) فلو اعتبرنا الكيان الإنساني كنسق فلا يمكن الفصل بين المعلومة ونسق القيم الخاصة بالفرد.

والتعبير كفعل لا ينفصل عن الإدراك والإدراك متأثـر بالقيم. ومن نـاحية أخرى بينت دراسة الاتجاهات أن كثيـراً ما يـدرك الواقـع حسب إطار نفسـاني يعمل كمصفاة تنتقي المعلومات والأحداث وتحولها عندما ينشـأ شعور بـالخلل الإدراكي (Dissonance Cognitive) حتى يـطابق معنـاهـا نسق الإدراك الأصلي للإنسان.

وبناء على هذا تنخفض نجاعة الاتصال في حالة البون الشاسع بين إطار مرجع المرسل وإطار مرجع المستقبل في هـذه الحال تكـون المعاني المعـطاة للرمـوز واختيـارهـا في عمليـة التعبيـر أو الفهم مبنيـة على أرضيتين مختلفتين ومعرضة إلى تأويلين متباينين فيقصد المرسل شيئاً ويفهم المستقبل شيئاً آخر.

---

(1) Cf. Robertson JEIT V2 N° 7 (1979).



حالة ب : إطاران مرجعيان منطلقان من أرضيتين مختلفتين ربما تلتقيان في بعض النقط ولكن تباينهما يجعل الاتصال صعباً.

3.1 ـ الصعوبات المتعلقة بالشخصية :

ولا يكفي أن تكون الرموز المستعملة من طرف المرسل تتلقى نفس المعنى من طرف المستقبل ليتحقق الفهم إذ هناك عامل آخر وهو العامل الشعوري (offectif) فالرسالة تحمل وزناً شعورياً يقوى أو ينخفض حسب شخصية المرسل والاتجاهات التي يحملها المستقبل نحوه وحسب مكانة كل منهما وكذلك حسب نوعية الرسالة وموضوعها وعلاقتها بمحاور اهتمام الشخصين اللذين يتصلان.

المكـانــة:

المكـانة الاجتمـاعية العـامـة (Statut social global) أو تلك التي يحتلهـا الفـرد في سلم التنظيم تؤثـر في تأويـل الرسـائل المستقبلة واختيـار الـرسـائـل الموجهة.

فـالملاحظ من خـلال التجربـة اليوميـة البسيطـة أن التباين في الـوسط الاجتمـاعي (خاصيـات طبقيـة، جنسيـة، جغـرافيـة...) أو في درجـة السلم الإداري يزيد في صعوبة الاتصال وبالتالي يكون التحـادث والنقاش بين أفـراد في نفس المستـوى المكاني أيسـر وأكثر تلقـائيـة منـه بين أفـراد يختلفـون في الدرجة المهنية أو المكانة الاجتماعية.

هنا تعتبر المكانة كمحدد للاتصال فمثلاً لا تـطرق بعض المواضيـع بين الأب والابن ولا يتصل المرؤوس برئيسه إلا حسب ظروف وقواعد معينة تحافظ على المسافة الاجتماعية.

ـ الاتجاهـات:

سواء كانت تهم المرسل أو المستقبل أو الرسـالة نفسهـا فلها تـأثير على عملية الاتصال.

ـ الاتجاهات نحو المرسل والمستقبل:

من الملاحظ أن المعنى الذي يفهم من **الرسالة لا ينفصل عن الشخص** الذي عبر عنها فتقبل معلومات أو ملاحظات من أناس دون غيـرهم وذلك لأنـه كل من المستقبل والمرسل يدركان غاية ما من وراء الرسالة تختلف حسب ميولهم وأهـدافهم التي يسعون إليهـا وهاتـه الغايـات لا تتعلق فقط بموضـوع الرسـالة ولكن كذلك بالاتجاه والموقف من شخصية المرسل أو المستقبل.

مثـال: المشرف الـذي يصر على تحيـة عمالـه في الصباح يفعـل ذلـك بهـدف المحافـظة على علاقـة طيبة معهم مثـلاً، ولكن كرههم واحتقـارهم له

يجعلهم يفهمون أنه يحييهم خوفاً منهم.

ومن أهم معـوقـات الاتصـال الصـاعـد أو النـازل في المنـظمـة هي الاتجاهات نحو مستقبلي المعلومات: في الإعلام النازل كثيراً ما يكون احتقار الـذين هم في المستويـات الـدنيـا يحمـل المكلفين ببث الإعـلام على تبسيط المعلومـات وبتر النصـوص وبالتـالي تشويههـا بدعـوى تمكين المرؤوسين من فهمها.

وفي بعض الأحيـان تكون الغـاية غيـر هذه بـل الإبقاء على الفـارق في المستوى لأن الإعلام يزيد في القـدرة على استيعاب الأمـور ويحد من تفـوق الـرؤسـاء ولأن إبـراز تفـوق الشخص يكـون أيسـر أمـام الـذين لا يعلمـون إلا القليل.

ـ أما في الإعلام الصاعد تنتقى المعلومات بحكم الرغبة في الدفاع عن النفس وتحقيق الأمن كما تخفى المعلومات التي ربما يؤدي التصريح بها إلى عقوبات تسلط على المرؤوسين.

وفي مستوى الإطارات المتوسطة يتعطل أحياناً مجرى الاتصال Circuit de Communication الصاعد إذا كان الأمر يتعلق بـاقتراحـات أو شكاوى وطلبـات انبثقت من المستويات الدنيا في اتجـاه الإدارة العليا فيعـطلها الإطـار المتوسط خوفاً من أن يعرف الرؤساء بعض ما يجري في أقسامهم.

ـ **الاتجاهات نحو الرسالة والتوقعات:**

مما يعطل فهم الرسالة أو تأويلها حسب المعنى الذي أراده المرسل هي توقعات المستقبل (attentes) فيما يخص الموضوع واتجاهاته نحوه.

من المـلاحظ أن الناس يميلون إلى البحث عن المعلومـات التي توافق اتجاهاتهم واهتماماتهم ويعرضون عن تلك التي تثير قلقهم أو تكون بعيدة عن مجالات اهتماماتهم.

وزيـادة على ذلـك فهم يتحكمـون في طـريقـة فهمهم لمعنى الـرسـالـة ويكون تصورهم للمعلومات اختيارياً. مثال: إذا كان أحد يكره شخصاً ما فإمـا

أن لا يحاول البحث عن أخباره أو يحاول البحث عن الأخبار التي توافق اتجاهه نحوه وإذا قيل له مثلاً في يوم ما إن هذا الشخص ناجح تماماً في أعماله فيفهم «أنه حقاً محتال وليست له أخلاق» وإذا كانت الرسالة تهم شخصاً يرضاه ويميل إليه فيفهم أنه ذكي وبارع.

وإذا كان الاتصال بين شخصين يتخذ دائماً شكل أوامر وإجابات عليها ثم بادر صاحب الأمر بالحديث مع مأموره عن مسائل خاصة يكون هذا الحديث مخالفاً لتوقعاته فربما يفهم من هذا «أنه يريد اختباري أو يريد توريطي» أو «انني ذكي وجدير بالثقة وسيقبل مخاطبي آرائي مسلمة...» ولا يفهم حتماً أن مخاطبه أراد فقط إعلامه بشيء ما ولا يهدف إلا إلى غاية تحقيق رغبة نفسية.

وانطلاقاً من هذه الملاحظات المتعلقة بالصعوبات التي تحول دون الاتصال ونقل المعلومات حاول علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيين وغيرهم كأطباء النفس والأنتروبولوجيين وضع مفهوم دقيق للمقابلة وطرق فنية لقيادة المقابلات سواء مع الأفراد أو مع الجماعة، ذلك أن المقابلة أداة رئيسية للبحث الميداني والعلاج النفسي.

2 ـ مفهوم المقابلة في علم النفس الاجتماعي (interview):

تستعمل المقابلة الشخصية من طرف الباحثين في العلوم الإنسانية والأطباء والصحفيين والحكام والمتصرفين وذلك إما بهدف استقاء معلومات يقع استعمالها لغايات إعلامية أو علمية أو علاجية أو بهدف الحكم على صاحب المعلومات.

أما في ميدان التصرف فتستعمل المقابلة في مواضع متعددة كاختيار المرشحين أو مساعدة ذوي المشاكل المهنية أو التقييم المهني (Appréciation) أو التوجيه...

والمشكل الدائم مهما كانت الاستعمالات يكمن في مدى صحة نتائج المقابلة وفي البحث عن طرق لضمان ثبات هذه النتائج. هذا البحث كان يحتمه «الإيمان بأن المقابلة لون من الدراسة أساسي للتقدم الحضاري

المعاصر» كما يقول (V; D; BINGHAM, 1931)[1].

تبين أن المعلومات الخاطئة التي يدلي بها الشخص الذي تجري معه المقابلة تكون من أسبابها:

ـ استراتيجية المقابلة أي كيفية تنظيمها والهدف منها بالنسبة للطرفين وكذلك الموقف الذي يتخذه القائم بالمقابلة تجاه الذي يجري معه المقابلة.

ـ خطة المقابلة: في مجال الاستراتيجية يلاحظ (E.H. PORTER) أن في التحادث العادي بين شخصين هناك عديد من المواقف التي يمكن اتخاذها من طرف أحد المتحدثين وتؤثر الكثير في التبادل بينهما:

(أ) موقف تقييمي يعني الحكم على ما يقول الغير.

(ب) موقف تأويلي ويعني هذا تأويل ما يقول الغير «ترجمته» وإعادة تركيبه كأن الطرف الثاني يريد إعلام الطرف الأول عن نفسه وأفكاره وآرائه.

(ت) موقف تطميني كمن يريد إعادة الثقة في النفس وذلك بشيء من التعاطف مع المتحدث.

(ث) موقف «تنقيبي» يحاول صاحبه «التنقيب» على معلومات لم يصرح بها مخاطبه ويريد حمله بشيء من الضغط على التصريح بها.

(جـ) موقف تفهم: وهذا الموقف الأخير هو الأكثر موضوعية والأكثر ضماناً لثبات المعلومات المقدمة وهو الموقف المطبق في طريقة المقابلة غير الموجهة (Entretien non-directif) فمن خصائص هذه الطريقة عدم وجود أي ضغط على المتحدث لضمان تلقائية خطابه دون خوف من العقاب أو من أن يؤول ما قال بصفة لا يرضاها.

وفيما يخص «خطة» المقابلة والطرق الفنية في تسييرها فتعتمد أولاً محاولة الابتعاد عن كل ما يحد من تلقائية الذي تجري معه المقابلة من جهة

---

(1) انظر: سيكولوجية المقابلة (ترجمة) ,W.V.D. BINGHAM & B.V. MOORE 1931 .N.Y.

وبدون الإيحاء له بإجابات من جهة أخرى. ويضمن موقف التفهم الذي ذكر سابقاً التلقائية وكذلك عدم التقيد بأسئلة توضع مسبقاً من طرف القائم بالمقابلة أما الإيحاء فينتج:

(أ) عن فهم خاطىء لأن القائم بالمقابلة استعمل ألفاظاً ذات وزن شعوري (affectif) أو لا ترادف نفس المعنى في «معجم» الذي تجري معه المقابلة.

مثال: هل يجب منع كذا؟ (كلمة منع لها وزن شعوري كبير وتوحي بمعاني تثير الانفعال) أثناء تجربة[1] أجريت مع عمال نسيج مضربين تبين أن كلمة (تحكيم) ترادف في معجمهم اللفظي كلمة (الاستسلام) وكان سؤال مثل «هل توافق على التحكيم» يعني بالنسبة لبعضهم «هل توافق على الاستسلام تماماً للموظفين».

(ب) وإما عن صيغة السؤال: فالأسلوب الذي يقدم به السؤال يمكن أن يحتوي ضمنياً على جواب معين كالجواب بنعم أو الجواب الذي يوحي به السؤال. في هاته الحالة يتبع الجواب سياق السؤال ولا يعبر عن الرأي أو الشعور الحقيقي للذي تجرى معه المقابلة.

مثال: أكان هذا الشيء كذا؟ أنت تعتقد أن هذا هو الصواب أليس كذلك؟.

بناء على هذه الملاحظات وغيرها يتفق الأخصائيون على اعتماد القواعد التالية في تسيير المقابلة غير الموجهة:

- توجه الأسئلة بأقل قدر ممكن من طرف القائم بالمقابلة ولن تلقى الأسئلة إلا بهدف تنشيط المحادثة وحمل الشخص الذي تجرى معه المقابلة على التركيز على النقاط الهامة.

- إعادة التعبير عن المشاعر أو المعلومات المصرح بها من وقت لآخر وذلك في قالب سؤال ذا صبغة شخصية (Sous une forme personnelle) هل في اعتقادك أن....؟ هل يتبين لك أن....؟ هل في رأيك أن....؟

(1) انظر كتاب «بينغهام ومور» BINGHAM & MOORE المذكور أعلاه.

في هذه الحال يكون دور القائم بالمقابلة دور المرآة العاكسة لما يقوله مخاطبه دون تشويه أو تأويل. كل إعادة تعبير تقدم بهدوء بدون اضطراب وبلهجة ملاحظ لا سائل.

- يجب تحمل السكوت لأن التوقف الطويل يساعد أحياناً المتكلم على التعبير عن أشياء صعب مبدئياً التصريح بها.

- إذا لوحظ تناقض عند المتكلم فيقول مثلاً إنه لا يعرف لماذا فلان تصرف هكذا ثم بعد حصة يقول إن فلان هذا تصرف بسبب كذا وكذا يجب استقبال كل رأي كما جاء فكثيراً ما يكون التغيير في المعلومات والآراء دليل على تقدم وتوضيح في تحليل الشعور.

3 - التنظيم والاتصال:

من خاصيات المؤسسات الاجتماعية Les institutions sociales أنها تنظم العلاقات بين المتعاملين فيها أو معها وذلك بتوزيع المكانات والوظائف والمسؤوليات وكذلك بتنظيم الاتصال فيها من جانبين اثنين:

- **دفق المعلومات** (Le flux de l'information) ويكون هذا الدفق في أحسن الحالات في مستوى حاجات الأفراد والجماعات أي إنهم يتصلون بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت والمكان المناسبين وبكمية مناسبة وفي كثير من الحالات الأخرى يفوق أو ينخفض هذا الدفق بالنسبة للحاجات فينتج عن ذلك سياق نفسي اجتماعي لمواجهة الموقف.

- **مجرى الاتصال** (Le circuit de l'information) الذي له تأثير على نجاعة الاتصال وعلى الحالة النفسية للمشتركين فيه.

1.3 - دفق المعلومات والإشاعة:

1.1.3 - تكاثر المعلومات:

إذا فاق حجم المعلومات الموجهة أو المتواجدة حاجة مستقبليها ينتج

عن ذلك ردود فعل متنوعة وقد قسم (J.G. MILLER)[1] في دراسة نشرها سنة 1960 هذه الردود إلى 7 أنواع:

1 ـ الإهمال لبعض المعلومات.

2 ـ الخطأ: تستعمل بعض المعلومات بصفة خاطئة أو في غير موضعها.

3 ـ التأجيل: تترك بعض المعلومات جانباً في ظرف غزارة الدفق في انتظار استعمالها في وقت آخر ينخفض فيه دفق المعلومات.

4 ـ الانتقاء: اختيار معلومات دون غيرها للاستعمال.

5 ـ التشويه وذلك باستعمال المعلومات بمعنى «تقريبي» وفي ذلك تشويه للمعنى أو إهمال لدقة المعلومة.

6 ـ استعمال قنوات متعددة للاتصال (مثال اللامركزية).

7 ـ الهروب من المهمة التي تحتاج هذا الدفق الغزير من المعلومات.

كل هذه الإجابات (Réactions) التي صنفها (Miller) تتمثل في الوسائل التي يجدها الفرد أو الجماعة للتوفيق بين حاجاتهم وإمكانيات استيعابهم للمعلومات ودفق المعلومات الموجه إليهم ولكن لا يعني هذا أنها تمثل حلولاً ناجعة بالنسبة لسير العمل في المؤسسة فالإهمال والخطأ وتشويه المعلومات كلها ردود تتنافى ومصالح المنظمة فقد يلجأ إليها العامل أو الإطار كي يكيف دفق المعلومات مع مستوى فهمه أو مصلحته ولكن الخطأ ربما يكلف المؤسسة ثمناً يعلو أو ينخفض حسب الموضوع. والإهمال يجعل المشاكل تتراكم وتتعقد الخ...

وقد يتبادر إلى الذهن أن الحل يتمثل في التخفيض من دفق المعلومات في المنظمة وليس هذا بالأمر البسيط إذ يتطلب دراسات وتقنيات دقيقة في تنظيم الإعلام على كل المستويات والوظائف حتى يتصل كل عضو بالمعلومات

---

(1) Cf. KATZ & KAHN, The Social Psychology of organisations 1966.

الخاصة بوظيفته بالقدر وفي المكان والزمان المناسبين وحتى يتقارب أكثر قدر ممكن مستوى العرض ومستوى الطلب ثم إن الموظف أو الإطار أو العامل لا يكتفي عادة بالإعلام الوظيفي (Information opérationnelle) ليهتم بعمله بل يحتاج أيضاً إلى إعلام من نوع آخر يهم المؤسسة ككل كنتائجها ومستقبلها ونمط العلاقات فيها واتجاه تطورها والتطور المهني للعاملين فيها. . .

وانعدام هذا النوع من الإعلام أو قلته تؤدي هي كذلك إلى ردود فعل تبدأ باللامبالاة وانعدام الشعور بالدافعية نحو العمل وتنتهي إلى ابتكار أخبار غير واقعية وبثها في المحيط الاجتماعي وهو ما يسمى بالإشاعة.

2.1.3 ـ نقص المعلومات والإشاعة:

في دراسة مشهورة قدمها (ALLPORT & POSTMAN)[1] سنة (1945) حول الأسس النفسية للإشاعة لاحظا أن الإشاعة تنشأ وتتنقل عندما يكون الموضوع حيوياً بالنسبة للجماعة وتكثر حوله المعلومات المتناقضة وغير الواقعية.

والإشاعة هي خبر عام يقدم على أنه صحيح بدون أن تتوفر المعطيات لإثباته. وكلما توفر هذين الشرطين الخاصين بموضوع الإعلام: **الأهمية والغموض** يتهيأ المناخ لخلق وتناقل الإشاعات عند الناس (مثال: هجوم على البلاد تهديد بطرد بعض الموظفين في مؤسسة، تسرب موضوع امتحان، تغيير في برامج العمل للمؤسسة. . .).

ولكن ما هو موضوع الإشاعات وما هي الأخبار التي تروج بعكس «الأخبار» التي يحاول البعض إشاعتها بدون جدوى؟

من خلال تحليل 1000 نوع من الإشاعات التي راجت أيام الحرب العالمية الثانية سنة 1942 في الولايات المتحدة الأمريكية اكتشف(R.H.

(1) G.W. ALLPORT & L.J POSTMAN les bases psychologiques des rumeurs 1945 In A. Levy edit. **Psychologie sociale** P 170.

KNAPP)[1] أن محتواها:

ـ يعكس شعور العداوة نحو بعض الفئات الاجتماعية (السود أو اليهود) 66٪.

ـ يعكس تخوفات الأهالي 25٪ (الحدث البسيط يصبح قصة درامية مهولة).

ـ يعكس رغبات الأهالي وهي بمثابة أحلام في اليقظة 2٪.

ـ مواضيع مختلفة لا تخضع لتصنيف 7٪.

وبناء على هذه الملاحظات يستنتج (A & P) أن سبب وجود الإشاعات هي الوظائف التي تؤديها، منها وظيفتين أساسيتين وهي: تفسير الواقع الذي يبدو غامضاً والتخفيف من التوتر والانفعال الذي يشعر به الفرد زد على ذلك الوظيفة الثانوية التي تتمثل في الحاجة إلى الثرثرة البسيطة.

وفي رأينا أن هذا التفسير الذي يرتكز على الفرد وحاجاته تطغى عليه النظرة النفسانية والوظيفية(Optique Psychologique) في حين أن الإشاعة هي من فعل الجماعة ويمكن اعتبارها ظاهرة جماعية للأسباب التالية:

(أ) لا تلقى كل إشاعة رواجاً وانتشاراً في المجتمع إلا إذا كان للموضوع أهمية جماعية وكان الإعلام غامضاً بالنسبة لفئات اجتماعية واسعة فيحدث توتر جماعي وتصبح الحاجة للإعلام مشتركة في هذه الحال تتولد الإشاعة وتروج كرد فعل جماعي في ظروف معينة.

(ب) ومن ناحية أخرى فإن الإشاعة لا تنشأ في الأزمات فحسب بل وحتى في الظروف العادية وبصفة تلقائية وذلك لسد فراغ إعلامي رسمي أو لمقاومة الرتابة اليومية أو لأن الموضوع له أهمية بالنسبة للجماعة ولكنه خارج عن نطاق الإعلام الرسمي فنجد مثلاً أخباراً تشاع في البلاد أو الحي عن شخصيات إدارية أو سياسية بارزة كالشيخ أو المعتمد وعن عمليات بيع وشراء أو عن الزواج والموت والصراعات بين الأفراد والعائلات الخ...

(1) A Psychology of Rumor, 1944.

(ت) ثم إن هناك من الإشاعات غير التلقائية أي التي تبث عمداً لغاية موضوعية وكأداة سلطة ونفوذ للتأثير على حركية الجماعة وهذا النوع من الإشاعات لا يخضع تماماً للتفسير النفساني الذي قدمه (ALLPORT & POSTMAN) بل يجب البحث لفهمه عن الهدف الذي وراء الإشاعة ومكانة الشخص أو الجماعة منبع الإشاعة وعلاقاتها بالأصناف الاجتماعية الأخرى. وإذا اعتبرت الإشاعة كظاهرة نفسية اجتماعية فهي تخضع لبعض قوانين حركية الجماعة في كيفية تشكلها وسرعة رواجها وقد درست فعلاً هذه النواحي الأخيرة بصفة تجريبية.

2.3 ـ محتوى الإشاعة:

تجربة (ALLPORT & POSTMAN 1945):

تتمثل هذه التجربة في الآتي: تعرض صورة ثابتة أمام جمهور وتكون الصورة ثرية بالجزئيات وتمثل موقفاً دراميأ، ويجمع 6 أو 7 أشخاص متطوعين في قاعة انتظار ثم يقع إدخال شخص أول إلى قاعة العرض ويوضع في موضع بحيث لا يمكن له أن يشاهد الصورة فيصفها له أحد المتفرجين أو اختصاصي مع ذكر 20 جزءاً من جزئيات الصورة ثم يؤتى بشخص ثاني من بين الذين ينتظرون فيصف له الشخص الأول الصورة حسب ما سمع ثم يدخل الشخص الثالث فيستمع إلى وصف من طرف الشخص الثاني وهكذا دواليك حتى الشخص الأخير من المتطوعين.

وطبقت هذه التجربة على 40 مجموعة ينتمون إلى أصناف اجتماعية مختلفة. ورغم أن موضوع الاتصال ليس بالإشاعة فإن تناقله من شخص لآخر بين كيف تدخل تغييرات معقدة على الخبر المنتقل شفوياً كما هو شأن الإشاعة واستخلص A & P ثلاثة أشكال من التغيير:

(أ) الاختصار (La réduction):

كلما راجت الإشاعة كلما اختصرت جزئياتها بحيث يكون الخبر قصيراً سهل الفهم والنقل فيتناقص عدد الألفاظ المكونة للإشاعة مع تناقلها.

ويـرى A & P ان «الـذاكـرة الاجتمـاعيـة» تحقق في بعض دقـائق من اختصـار مـا تحققـه الـذاكـرة الفـرديـة في بعض أسـابيـع من نسيـان وإهمـال للجزئيات المكونة للمعلومة.

(ب) المبالغة (L'accentuation):

هي عملية ذهنية تفسر شيئاً ما الاختصار وتتمثل في أن الإدراك الإنساني يشمـل بعض الجزئيـات دون غيرها فيحتفظ بها من بين مجـال إعلامي واسـع النطاق. وتأخذ المبالغة صوراً عديدة منها:

- تـركيز وبنـاء الإعلام على جـزء ألفت النظر أو غيـر عادي مثـال لافتـة إشهـارية وردت في الصـورة أو كلمـة غيـر مستعملة عـاديـاً وردت في خبـر أو نص.

- مبالغة في الأرقام.

- تحويل في الزمن: الخبر يهم حدثاً وقع في الماضي ولكنه ينقل وكـأنه حاضر لأن اهتمام المستمع يكون أكبر بما يقع في الحاضر.

- إضـافة تعليقـات وتفسيرات شخصيـة وغير واقعيـة لمحتوى الإشـاعة.

والمبالغة لا تعني إثراء الإشاعة بمعلومات إضـافية كمـا يريـد الاعتقاد الشعبي (كل شيء ينقل ينقص منه إلا الخبر يزاد عليه) ولكن تعني التركيز على شيء دون غيره وتحويله ليكون بارزاً أكثر مع اختصار وبتر المعلومات الأصلية.

(ت) الاستيعاب (Assimilation):

هي العملية الذهنيـة الأساسيـة التي يتم بواسـطتها الاختصـار في بعض المعلومات والمبالغة في غيرها.

ومن المعلوم أن استيعـاب الرسـائـل يخضـع لتـأثيـر إطـار مـرجعي من مكـونـاتـه العادات والغـايات والشعـور ويتغير محتـوى الإشاعـة حسب الإطـار المرجعي الجماعي أو الذي يهم الفرد.

فقـد ينتقـل نفس الخبـر الأصلي في مجتمعين اثنين ولكنـه في النهـايـة يكـون إشـاعتين ذات محتـويين متبـاينين حسب المجتمـع الـذي تـروج فيـه، وتتماثل في أكثـر الأحيان مـع النماذج الثـابتة (Stéréotypes) لهـذا المجتمع أو ذاك.

وفي تجـربة أخـرى قام بهـا (DODD) سنة 1961 وهي تتمثـل في حمـل جـزء من سكان قـرية على نقـل جملة إشهار تحتـوي على 6 كلمـات إلى من يلتقون به وذلك بمقابل مادي.

ورغـم أن التجربة ليست بمخبرية فقـد أيدت استنتـاجات (A & P) فيمـا يخص تغيير محتوى الخبر عند تناقله بمفعول الاختصار والمبالغة والاستيعاب.

والذي يمكن استخلاصه في النهاية من دراسة الإشـاعات هـو أنها نـوع خاص من الاتصال يقوم بناء على حـالة نفسيـة اجتماعيـة ويخضع لمحـددات الاتصـال العادي بمـا في ذلك الإطـار المـرجعي الفـردي والجمـاعي وانتقـاء المعلومات وتحريفها.

وإذا كـان الاتصـال العـادي بين فـرد وآخـر والاتصـال الـوظيفي في المؤسسات يدخل في سياق العلاقات والعمل الجماعي إلا أن الإشـاعة تـروج في أرضية اجتماعية تقل فيها كثافة دفق المعلومات الخاصة بالمواضيع الحيوية للجمـاعة وهي تمثـل تصرف تعـديلي (Ajustement) حيال الـواقـع. ورغم أن الإشاعة لا تمثل في النهايـة خبراً صحيحـاً بالمعنى المـطلق إلى أنها تؤثـر في السلوك الفردي والجماعي.

4 ـ مجرى الاتصال (Le circuit de communication):

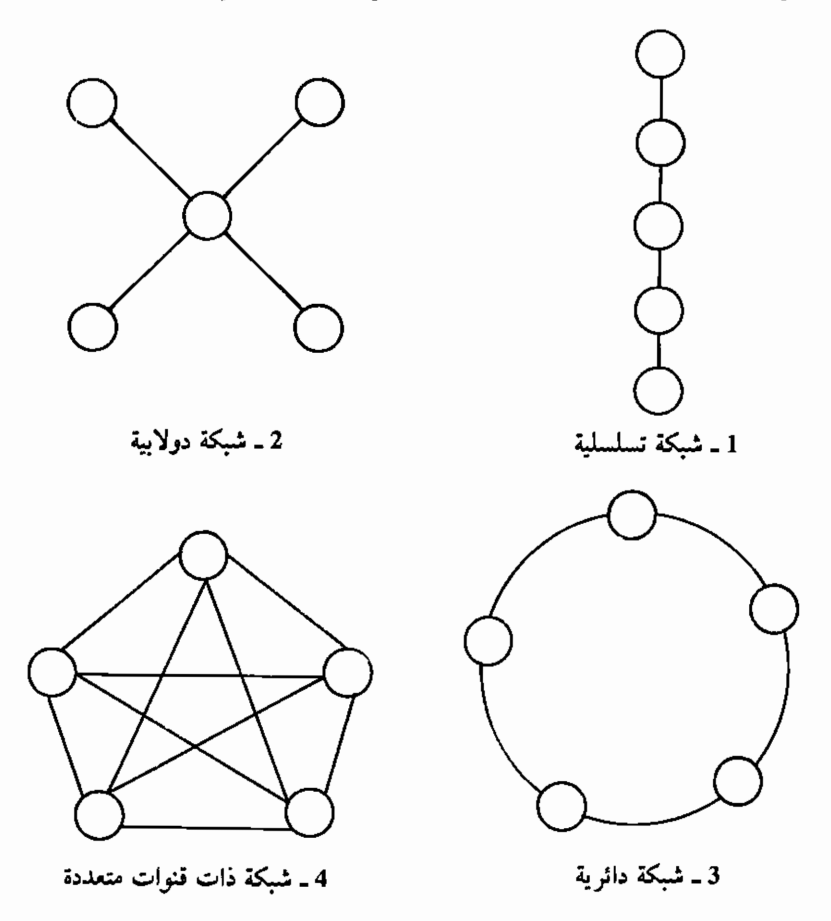
رأينا أنه مما يعرقـل تدفق المعلومـات هي الاتجاهـات (نحو المستقبلين والسلطة والنفوذ) هذا من الناحية النفسية الاجتماعية أما عن الناحية المادية فكثيراً ما يكون مجرى الاتصال في حد ذاته عائقاً لهذا التدفق.

ويمكن تصـور شبكـة الاتصـال (Réseau de Communication) كسلسلة

ذات عدة حلقات يعبر منها الإعلام. وتختلف نجاعة شبكة الاتصال باختلاف عدد الحلقات التي يمر منها الإعلام. وفي بحوث قدمها (Leavitt 1951) قسم شبكات الاتصال إلى 4 أنواع:

1.4 ـ الشبكة التسلسلية:

(انظر الشكل رقم 1) يوجد هذا النوع من الشبكات في التنظيمات البيروقراطية المعتمدة على التدرج الهيركي (Hiérarchie) وتتميز بما يلي: يعبر الاتصال الصاعد أو النازل عدة حلقات وسيطة عندما يمر من القمة إلى القاعدة أو العكس. وتأثيرات هذا النوع من الشبكات انخفاض الشعور بالمسؤولية وارتقاء احتمال الأخطاء والشعور بالتبعية والإحباط.



2.4 ـ الشبكة الدولابية (انظر الشكل 2):

تتميز بوجود شخصية مركزية لها نفس العلاقات بأفراد المجموعة الآخرين الذين لا يتصلون ببعضهم البعض مباشرة ولكن اتصالاتهم دائماً تكون عن طريق الشخصية المركزية (القائد أو الرئيس أو رب العائلة) في هذه الحالة تكون الحلقة الوسيطة واحدة وبذلك تتحسن نجاعة الاتصال بالمقارنة إلى الشبكة التسلسلية.

ولكن مهما كانت النجاعة العملية التي تصحب الشبكة الدولابية فإنه كثيراً ما ينتج عنها عدم الرضا وشعور بالإحباط وذلك بحكم الشعور بالتبعية وسلطة الشخصية المركزية وانخفاض الشعور بالمسؤولية.

3.4 ـ الشبكة الدائرية (انظر الشكل 3):

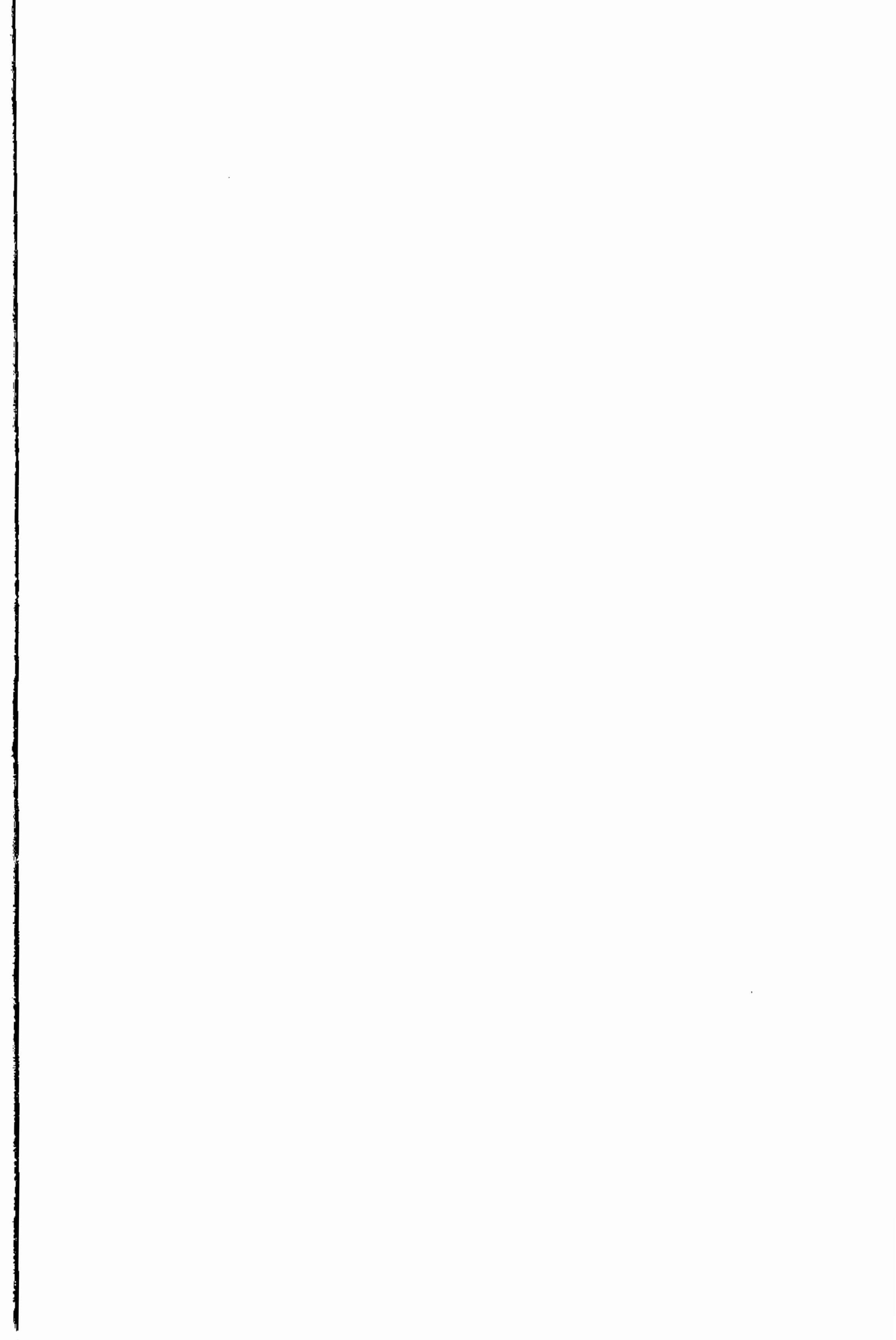
في هذه الشبكة يكون الاتصال بالمجموعة ككل، كل رسالة موجهة من أحد الأفراد غايتها كل الأفراد الآخرين المكونين للمجموعة ولو أن هذا النوع من شبكات الاتصال مرضي من الناحية النفسية والشعورية إلا أن هناك من يرى أن نجاعتها محدودة بحكم الوقت الذي يتطلبه الاتصال.

4.4 ـ الشبكة ذات القنوات المتعددة (انظر الشكل رقم 4) all channel:

في هذه الشبكة يمكن مبدئياً لكل فرد أن يتصل بكل فرد آخر بدون أي حلقة وسيطة وفي هذه الحالة لا يوجد أي تنظيم رسمي يحد من تلقائية الاتصال. ولكن هذه الصورة هي في الحقيقة نظرية بحتة إذ في الواقع سرعان ما يحدث تنظيم تلقائي وتختلف نسبة الاتصال بين الأفراد كماً وكيفاً حسب الأشخاص والموضوع والميول وبروز القواد.

وقد بينت دراسة (GETZBOW & DILL 1957) أن الاتصال التلقائي عند الجماعة يتطور طبيعياً نحو تخفيض عدد الحلقات التي يمر منها الاتصال. ففي إحدى التجارب بدأ الاتصال بسبع حلقات وانتهى بعد عشرين محاولة بأربع حلقات فقط. ولوحظ أن هناك ضغط جماعي بهدف تبسيط شبكة الاتصال.

السلطة والنفوذ في التنظيم



إن من العوامل الأساسية المؤثرة في السلوك الإنساني والتي تتواجد بدرجات مختلفة من الحدة في المجال الاجتماعي الذي يتصرف الإنسان داخله هي السلطة التي يملكها البعض لتوجيه سلوك الآخرين نحو غايات معينة.

ودراسة موضوع السلطة كثيراً ما يكون في نطاق نظريات سياسية تحاول الإجابة على هذا السؤال: ما هي أحسن الطرق لتوزيع السلطة في الدولة أو المجتمع بينما من الملاحظ أن ظاهرة السلطة تتواجد في كل تنظيم اجتماعي أو مؤسسة اجتماعية. ومن الملاحظ أيضاً أنه في بعض الأحيان وخاصة في منظمات العمل يملك بعض الأفراد السلطة بصفة رسمية ولكنها سلطة لا تنفذ أي لا تؤثر كما يريد هؤلاء على سلوك الذين يخضعون رسمياً لهذه السلطة أما في حالات أخرى تكون السلطة ذات نجاعة كبيرة أي إن الطاعة التي تصحبها تكاد تكون مطلقة.

ثم إن السلطة ككل ظاهرة اجتماعية أو نفسية تخضع إلى حركية معينة تجعلها تنتقل من مراكز إلى مراكز أخرى وتتخذ معاني مختلفة (أي تتولد عنها اتجاهات وتصرفات مختلفة، سواء كان الأمر يتعلق بالذين يملكون السلطة أو بالذين يخضعون لها).

وهذا سواء في المجتمعات الواسعة أو الجماعات المحدودة التي

تعمل في نطاق مؤسسات اجتماعية ضيقة نسبياً.

كل هذه الملاحظات تحمل على التساؤل عن منابع السلطة والعلاقة بين السلطة والنفوذ وحركية السلطة والنفوذ داخل المنظمات الاجتماعية وعلاقة كل ذلك ببعض خاصيات المجتمع الأخرى أو ببعض خاصيات الأفراد.

1 ـ منبع السلطة:

الكتابات العديدة التي طرقت موضوع السلطة لا تحصى وتنتمي إلى ميادين متعددة (فلسفة ـ سياسة ـ علم نفس ـ علم اجتماع ـ أدب ـ تصرف . . .) ولكن (MICHEL- CROZIER) يقول في كتاب نشره في أواخر 1977 أنه برغم أن عديد الكتابات في الوقت الحاضر تعج بمفاهيم السلطة وعلاقات السيطرة أو الهيمنة ومباشرة السلطة فإنها في أغلب الأحيان تستعمل هذه المفاهيم بمعنى الخاصية الفردية أو الملكية التي تفرض نفسها بصفة آلية ولكن بدون أن يفسر الكاتب بصفة موضوعية ما هو منبعها بل يطغى في التحاليل المعنى التقييمي حسب ايديولوجية الكاتب واتجاهاته. فعند البعض تقدم السلطة كعنصر شرعي وحتمي (Nécessaire) وعند الآخرين كتعدي وسيطرة واستفزاز[1].

ورغم أن هذا يطبق على عديد من الكتابات المعاصرة إلا أن هناك بعض العلماء الذين بنوا نظريات كاملة تلقي أضواء على أصول السلطة ولو أن هذه النظريات متأثرة نوعاً ما بالواقع التاريخي الذي نشأت فيه فهي لم تفقد قدرتها على تفسير ظواهر سلطوية معاصرة.

واعتباراً أن اهتمامنا بموضوع السلطة والنفوذ في المنظمة انتقينا أساساً

---

(1) CROZIER M. **L'acteur et le système;** Seuil 1977 «Le pouvoir reste l'éternel blanc dans nos theories de l'action sociale» p 23- 24.

(2) ابن خلدون، المقدمة(القرن التاسع للهجرة) نشر دار الكتاب اللبناني بيروت 1956.

نـظريتين للبحث وهي نظريـة ابن خلدون[2] ونـظريـة (Weber)[1] الأولى لأنهـا تنطلق من محيط عربي إسلامي في طور من أطوار تطوره وتحتوي على مفاهيم يمكن تـطبيقها على بعض المؤسسـات والمنظمـات المعاصـرة والأخرى لأنهـا تحلل على الأخص موضوع السلطة في المنظمة.

1.1 ـ نظرية العصبية عند ابن خلدون:

في تحليله لظاهرة السلطة ينطلق ابن خلدون من هذه الفرضيات:

(أ) إن إرادة التغلب على الغير خاصية نفسية طبيعية:

ويقول «إن إرادة التغلب هي من مطالب النفس وخلق التأله هو من طباع البشـرية فمن لا قـدرة له لا يلتفت إليـه أحـد». وبـالتـالي فـإن أغلبيـة النـاس يخضعون لمن تكون له الغلبة «ليس كل أحد مالك أمر نفسه... فمن الغالب أن يكـون الإنسان في ملكـة غيـره ولا بـد» (ص 222) وفي هـذا القـول إقـرار بحتمية خضوع الأفراد الذين ليست لهم الغلبة لغيرهم.

(ب) إن رئاسة القوم تكون بالغلبة والغلبة تكون بالعصبية:

والعصبيـة هي كذلـك ناتجـة عن ظـاهـرة طبيعيـة في البشـر حسب ابن خلدون. ويقـول في الفصل الثـامن من المقـدمـة (ص 228) «في أن العصبيـة إنمـا تكون من الالتحـام بالنسب أو مـا في معناه وذلـك أن صلة الرحم طبيعي في البشر إلا في الأقل ومن صلتها النعرة على ذوي القـربى وأهل الأرحـام أن ينـالهم ضيم أو تصيبهم هلكة فـإن القريب يجـد في نفسـه غضـاضـة من ظلم قريبه أو العداء عليه ويود لو يحول بينه وبين مـا يصله من المعاطب والمهـالك نزعة طبيعية في البشر منذ كانـوا فإذا كـان النسب المتواصـل بين المتناصـرين قريباً جداً بحيث حصل به الاتحاد والالتحام كانت الـوصلة ظاهـرة فاستـدعت ذلك بمجردها ووضوحهـا وإذا بعد النسب بعض الشيء فـربما تنـوسي بعضها

---

(1) MAX WEBER, **Economie et société,** Oeuvre posthume, 1ère édition allemande 1921, Traduction Française, Plon 1971.

وبقي منها شهرة فتحمل على النصرة لذوي نسبه بالأمر المشهور منه فـراراً من الغضاضة التي يتوهمها في نفسه من ظلم من هو منسـوب إليه بـوجه ومن هـذا الباب الولاء والحلف إذ نعرة كل أحد على أهل ولائه وحلفه للإلفة التي تلحق النفس من اهتضام جارها أو قريبهـا أو نسيبها بـوجه من وجـوه النسب أو قريبـاً منها. . .» (ص 228) ويفهم من هذا القول أن العصبية هي بمثابـة اللحمة التي تشد الأشخاص لا بحكم روابط الدم والنسب فحسب بل تتعـدى هذا المحيط الضيق نسبياً وتنطلق إلى قرابة وهمية أو جيرة وهـذا لا يحد من أهميـة العصبية بشيء فـالنسب «علم لا ينفع وجهـالة لا تضـر» ولكن «نفعه إنمـا هو في هـذه الوصلة والالتحام».

وكلمـا قويت العصبيـة عند قـوم ما كلمـا كبـر احتمـال اختصـاص أحـد أفرادها بالرئاسة ولا يفسر ابن خلدون الكيفية التي يرتقي بها شخص دون آخـر إلى مـركز السلطة ولعله يعتبـر ضمنياً أن هـذا يكون بحكم السلم الاجتمـاعي داخل القـوم وتباين القوة بين العصبيات الفرعية داخل القبيل[1] إلا أنه يبين أن قوة الرئيس مستمـدة من عصبية قـومه وأن قـوة هذه العصبيـة تتعدى عصبيـات الأقوام الآخرين. . .» الرئاسة لا تكون إلا بالغلب والغلب إنما يكـون بالعصبية كما قدمناه فلا بد في الرئاسة على القوم أن تكون من عصبية غالبـة لعصبياتهم واحـدة واحـدة لأن كـل عصبيـة إذا أحست بغلب عصبيـة الـرئيس لهم أقـروا بالإذعان والاتباع» (ص 234).

(ث) حاجة المجتمع إلى حاكم هي حاجة طبيعية:

وبـرغم أن العصبيـة في رأي ابن خلدون هي بمثـابـة المحـرك للحيـاة الاجتماعية «بها تكون الحماية والمدافعة والمطالبة وكـل أمر يجتمـع عليه» إلا أنهـا تولـد السلطة التي يوافق وجـودها حـاجة اجتمـاعيـة طبيعيـة «وقـدمنـا أن الآدميين يحتاجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزع بعضهم عن بعض فلا بـد أن يكـون متغلبـاً عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قـدرتـه على ذلـك»

(1) انظر ص 249.

(ص 249) ومن هـذا التحليـل نفهم أن نـظريـة ابن خلدون تنـطلق من اعتبـار ظواهر طبيعية نفسية واجتماعية لتفسير ظاهرة الرئاسة كالآتي :

رغبة التغلب + حاجة المجتمع إلى وازع وحاكم + النسب وقوة العصبيـة ← ظهور رئيس

ولعل هذا التحليـل ينطبق على مجتمـع بدائي يغلب عليـه نظام القبـائل والعشـائر والفـطرة. ولكن تـطور المجتمعـات يجعلهـا تبتعـد شيئـاً فشيئـاً عن الخضوع التام للعناصر الطبيعية المؤثرة بل تعمد إلى التأثيـر بدورهـا على هذه العناصر وتجد في المجتمع من يستغل قوتها لفائدته فتحدث حركيـة في انتقال السلطة بدون أن يكون ذلك ناتجاً عن قوة العصبية.

حركية السلطة في نظرية ابن خلدون:

بين هـذا العالم أن **النسب إلى جمـاعة ملتحمـة ذات عصبية قـويـة هـو العنصر الهام في تفسير اختصاص الفرد بالسلطة** ولكن بحكم التطور وحتى في عصر ابن خلدون استعمل النسب بصفـة زائفة لـلاستحواذ على السلطة فهنـاك من يدعي كذبـاً انتسابـه إلى أهل ذوي فضيلة مـا ويستولـون على الحكم رغم زيف ادعـائهم ويذكـر ابن خلدون العديـد من الأمثلة بين أمراء عصـره الـذين ادعوا أنهم من العرب الأصليين أو من سـلالة أبي بكـر الصديق وغيـره ويدلـل ابن خلدون على كذبهم بالتلويح إلى لهجاتهم أو إلى أصل أسمائهم. . .

ويقـول «إن البيت والشرف بـالأصالـة والحقيقة لأهـل العصبيـة ويكـون لغيرهم بالمجاز والشبه» (ص 238).

وقد يبدي ابن خلدون رأياً مناهضاً لهذا السلوك لما تتسم **نظريته** بطابـع المحافظة حسب المفاهيم العصرية فهو يؤمن بأن «الناس في نشأتهم وتناسلهم معادن».

إلا أن هذا لم يمنعه من تفسيـر حركيـة السلطة سواء في انتقـالها أو في

مفهومها فهو حسب علمنا أول من فرق بين مفهوم «الرئاسة»[1] التي تنشأ على أسس طبيعية وتحترم طبيعة الإنسان «والملك» الذي يقوم على القهر. «فالملك أمر زائد على الرئاسة إنما هي سؤدد وصاحبها متبوع وليس له عليهم قهر في أحكامه وأما الملك فهو التغلب والحكم والقهر».

ولا يمنع أن تتطور الرئاسة إلى ملك فصاحب العصبية إذا بلغ رتبة طلب ما فوقها (ص 249) ويرى ابن خلدون في الملك شيئاً سلبياً وخطيراً إذ انه يقتل البأس ويضعف الأمة وهذا الرأي يتماشى مع منطق نظريته إذا تذكرنا أن القوة الحقيقية في نظره تكمن في القوى الطبيعية (العصبية الرغبة في التغلب).

وقد دلت بعض الدراسات الأنتروبولوجية الحديثة على صحة هذه النظرية في أن «الرئيس الطبيعي» في المجتمعات البدائية لا يتحكم في غيره بالقهر ويقول (HOEBEL)[2] إن العديد من الأقوام يحكمها الرأي العام أكثر من أي سلطة مؤسسة ويعطي مثال هنود أمريكا الشمالية حيث يعمل رؤساؤهم كمستشارين فحسب. ويذكر (A. KARDINER)[3] أحد القبائل «الزونيين» التي تسكن في جنوب أمريكا والتي قلدت النظام الحكومي الإسباني. ولكنها اقتصرت على الشكل فقط لأن أهل هاته القبيلة لا يدركون أن السلطة يمكن أن تستعمل في استغلال الآخرين. وفي قبيلة إفريقية (الشيلوك) توجد طرق سرية ولكنها مبنية على قيم اجتماعية للقضاء على الملك إذا أصبح لا يتمتع بالشعبية.

ويصحب تطور المجتمعات ابتعادها عن التنظيم الطبيعي وشرعية العصبية المطلقة وتتحول الرئاسة إلى ملك ويبدأ البحث عن أسباب لشرعية السلطة كي يتحقق النفوذ.

---

(1) ويذكرنا هذه بالتفرقة الحديثة نسبياً في اللغة الفرنسية بين مفهوم Chef et Learder

(2) HOEBEL, Manuel d'anthropologie Culturelle 1968, pp.310-343.

(3) A. KARDINER, L'individu dans sa société 1969.

2.1 ـ السلطة العصرية ونظرية (Weber):

في كتابه (الاقتصاد والمجتمع) خصص فيبر فصلاً مطولاً لتحليل المثال السلطوي المعاصر وهو سلطة البيروقراطية وقبل هذا التحليل أعطى تعريفاً للنفوذ والسلطة.

1.2.1 ـ النفوذ ومنابع شرعيته:

تعريف: النفوذ هو **فرصة يلاقيها نظام ما في الطاعة والانقياد** ويرتكز مدى سريان مفعول النفوذ على أسس شرعيته ويمكن أن يكون ساري المفعول بحكم أسباب متعددة بداية من العادة الرتيبة (يخضع المرؤوسون لمن يقودهم لأنهم لا يفكرون في غير ذلك) حتى الغايات العقلانية المسيطرة فيخضع للسلطة لأمر أو غاية تحقق بهذا الخضوع. **فكل سلوك فيه نفوذ لا بد أن تصحبه إرادة في الطاعة مهما كانت قليلة وبالتالي مصلحة ظاهرة أو باطنة في الطاعة.** هذا مع العلم أن كل انصياع ليس حتماً صادقاً بل يمكن أن يكون ظاهرياً إما لانتهاز فرصة معينة أو لأسباب مادية معينة أو لأن الأشخاص أو الجماعات الخاضعين لا يقدرون على مقاومة السلطة بحكم ضعفهم وقلة إمكانياتهم.

وقد بينت التجربة أن أي سلطة نافذة لا تكتفي ـ لتحقيق دوامها ـ بالاعتماد على أسباب مادية اقتصادية أو عقلانية بحتة بل على العكس من ذلك ترى كل سلطة تحاول خلق شعور بشرعيتها وتتعهد (Entretient) هذا الشعور وتحافظ عليه، فتحقيق النفوذ يكون على هذا الشكل:

رغبة في الانصياع لتلبية حاجيات معينة + شعور بشرعية السلطة ← نفوذ

ويعمد فيبر إلى تصنيف نماذج السلطة حسب مبررات شرعيتها فيحدد ثلاثة نماذج أساسية:

(أ) **السلطة العقلانية:** (Domination rationnelle) هي التي تبنى على

شرعية القوانين الموضوعة وحق الذين لهم السلطة القانونية بأن يعطوا الأوامر والتوجيهات.

(ب) **السلطة التقليدية**: (Domination Traditionnelle) وهي التي تبنى على الإيمان بقدسية التقاليد وصلوحيتها لكل زمان ومكان وشرعية الذين يحكمون بالاعتماد عليها.

(ت) **السلطة اللدنية أو الكرزماتية**: (Domination Charismatique) وتعتمد على الخضوع لخاصية مقدسة أو صفة بطولية أو قيمة مثالية كلها خارقة للعادة ومجسمة في شخص تطاع كل أوامره.

وهذه النماذج الثلاثة لم تتخذ شكلاً مطلقاً لا في الواقع المعاصر ولا في تاريخ البشرية فكثيراً ما يتحقق النفوذ بناء على مزيج من الشرعية التقليدية أو اللدنية أو العقلانية ولكن الصور التي تغلب على المجتمعات المصنعة حسب فيبر هي السلطة العقلانية وتتجسم في الإدارة البيروقراطية.

2.2.1 ـ الإدارة البيروقراطية (La direction administrative bureaucratique):

يعتبر فيبر أن هذه الإدارة تمثل الطريقة الأكثر عقلانية لممارسة النفوذ بالمقارنة مع الطرق التي سبقتها وذلك للأسباب التالية:

ـ **اعتمادها على القوانين**: يعطيها خاصيات متميزة كالدقة والاستمرارية ويجعلها تحمل على الانضباط والصرامة وتوحي بالثقة وبالتالي فهي **توقعية** (Caractéristique de la prévisibilité) يعني ذلك أنه سواء بالنسبة لمن يملكون **السلطة** أو لمن يخضعون لها فهم يعرفون مسبقاً الإطار الذي يحدد السلوك وهو الإطار القانوني ويمكن إذن التوقع بدقة نسبية هذا السلوك.

ـ **اتساع ميدان تطبيقها**: فهو عام وشامل إذ يمكن تطبيق الإدارة البيروقراطية على كل ميادين النشاط.

ـ **قابليتها للتحسين من الناحية الفنية** حتى يتحقق أكثر قدر ممكن من

النجاعة والانتاج. ومن ناحية أخرى يرى فيبر أن هذه الطريقة لا يمكن حتى الامتناع عنها إذ تفرضها الحاجة لإدارة الحشود (Les Masses) (من الناس أو من المنتوج).

والملاحظ أن نظريته هذه نشأت في فترة تاريخية اختصت بالتطور الصناعي وبروز الأنظمة السياسية الشمولية (Régimes totalitaires) حيث تسيطر السلطة السياسية سيطرة عامة على كل مظاهر المجتمع وطاقاته المنتجة (أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين) وبما أن الإدارة البيروقراطية سلطة عقلانية فهي تبرز شرعيتها بواسطة عنصر عقلاني ألا وهو **المعرفة المختصة** (Savoir spécialisé) ويساعد على ذلك حاجة التقدم التكنولوجي في الاقتصاد العصري سواء كان النظام رأسمالياً أو اشتراكياً. والذي يزيد في حتمية النفوذ الإداري البيروقراطي أن الذين يخضعون له وفي حالة ما إذا أرادوا التخلص منه فلا بد لهم من تكوين تنظيم مناهض يتعرض بدوره إلى البيروقراطية.

ومما يبرر هذه النظرية اننا نرى اليوم العديد من الأحزاب والنقابات المعارضة للأنظمة السياسية الحاكمة يطغى عليها التنظيم البيروقراطي في صنع القوانين والسلم التدريجي للسلطة.

3.2.1 ـ حركية السلطة في النظام البيروقراطي:

وبمرور التجربة في استعمال النظام البيروقراطي اتخذ هذا الأخير صورة «**النظام العلمي للسلطة**» الذي يعتمد على المعرفة قبل كل شيء.

ولكن المشكل في هذا النظام أنه مع تطوره يجعل من الصعب تحديد ومعرفة من يمسك بمقاليد السلطة إذ كل نفوذ هو نفوذ نسبي بحكم تعدد الاختصاصات. ويلاحظ فيبر أن نفوذ المستشار المختص يصبح أحياناً أهم وأنجع من سلطة الذي انتدبه ليشير عليه.

وفي كتاب نشره (J.K. GALBRAITH)[1] سنة 1967 بين هذا العالم

(1) J.K. GALBRAITH. Le Nouvel Etat Industriel, trad. fr. Gallémard, 1969.

الاجتماعي والاقتصادي الأمريكي كيف أن السلطة في وقتنا الحاضر وخاصة في المؤسسات انتقلت من أيدي المالكين إلى طبقة الفنيين (La Technostructure) التي تملك وحدها المعلومات لإدارة السلطة وممارستها.

وعن تطور البيروقراطية لاحظ (V.A. Thompson 1966) أن هناك من التغييرات داخل المنظمة التي تخل بشرعية السلطة الهيرركية منها خاصة فقدان المعرفة المختصة بحكم التقدم العلمي والتكنولوجي ولكن البيروقراطية تعتمد في هذه الحالة على المحتوى المعنوي للهيرركية الذي يرتبط بالمكانة في السلم الإداري للمحافظة على سلطتها.

وقد بينت دراسات أخرى في علم الاجتماع[1] أن الأفراد والجماعات في المجتمعات المعاصرة أصبحت تخضع لأشكال متعددة من السلطة لا تعرف مأتاها الحقيقي وهي سلطة تتواجد وتتحكم في كل الظروف والعلاقات الاجتماعية والرأي العام والحياة الخاصة.

وتجدر الملاحظة هنا بمدى أهمية النظرية الفيبرية وقدرتها التنبؤية بمستقبل المجتمع المصنع وخضوعه لهذا النموذج من السلطة الموضوع بصفة علمية تزيد بصفة مستمرة في نجاعة نفوذها. ولم يمنع ذلك من نقد هذه النظرية على ضوء التطورات الأخيرة للمجتمعات نذكر خاصة النقد الذي وجهه MARCUSE[2] لفيبر لعدم مناقشته هذا النظام (البورجوازي) العلمي ولعدم توقعه أن المجتمعات تحمل في طيات ثقافتها غير العلمية طاقات تمكنها من إحباط أو على الأقل الحد من النفوذ البيروقراطي.

3.1 ـ ملاحظات عامة حول نظرتي ابن خلدون وفيبر:

من الملاحظ أن هناك وجه من الشبه في طريقة التحليل بين ابن خلدون وفيبر ولو أن طريقتهما في البحث والتبرير متباينة نرى أن النظريتين

---

(1) Cf. GROZIER, Touraine, Blau & Schoenherr...

(2) H. MARCUSE. Culture et société, 1970 ed. Minuit.

حاولتا تحديد منبع السلطة وشرعيتها التي تحولها إلى نفوذ ناجع ثم إن هاتين النظريتين انطلقتا من نظرة ثاقبة لمجتمعين متباينين كل التباين ولكنهما انتهتا إلى اكتشاف مؤشرات لدينامية السلطة وانتقالها من طبقة إلى طبقة أو من صنف بشري إلى صنف آخر.

والذي جعل هذا الاكتشاف ممكناً هو **التفرقة بين السلطة ومبررها الشرعي** ومحركها واعتبار أن الذين لا يملكون مبرراً بصفة طبيعية يمكن لهم استعمال طرق للحصول عليه وبالتالي على السلطة والذي يمكن استنتاجه من النظريتين أن السلطة ليست موهبة أو صفة شخصية بل نتاج حركية اجتماعية وتطور تاريخي اجتماعي، اقتصادي، وسياسي.

والملاحظ أن هذا يتعارض مع المدخل السيكولوجي لدراسة السلطة L'approche Psychologique الذي يركز على السمات والخصائص والقدرات التي يتميز بها القائد دون غيره من أفراد الجماعة.

5 ـ السلطة والنفوذ في المنظمة:

تعددت المدارس في الإدارة وعلم النفس الاجتماعي التي حاولت **إيجاد أنجع طرق لتوزيع السلطة كي يتحقق النفوذ** يعني كي يقبل المرؤوسون نوع السلطة التي يخضعون لها ويرغبون في طاعتها حسب تعبير فيبر.

وفيما يلي سنقدم النظريتين الأحدث والنقد الموجه لها:

1.2 ـ نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المدرسة ومؤسسها (E. MAYO) على وجود ازدواجية سلطوية داخل المؤسسة: السلطة الرسمية الناتجة عن الهيكل التنظيمي والسلطة غير الرسمية وهي من مشمولات «القائد» وهي التي تنبع من الجماعة وتجسم غاياتها وتعبر عن استراتيجيتها. وكثيراً ما يكون الإيمان بشرعية سلطة القائد أقوى من الإيمان بشرعية الرئيس الرسمي فيكون نفوذ الأول أنجع من

نفـوذ السلطة الرسميـة التي تبدو مفـروضـة عنـوة وليست لهـا سـوى الشـرعيـة البيـروقراطيـة أي المعرفـة المختصة والمكـانة في السلم الهيـرركي - وتـوصي مدرسة العلاقات الإنسانية المتصرفين بحسن اختيار الـرؤساء الـرسميين وذلك بالاعتماد على صفاتهم الانسانيـة والأخلاقيـة الطيبـة زيادة على قـدرتهم الفنية حتى يكـونوا مقبـولين من طرف مـرؤوسيهم ويجلبوا الشعـور بشرعيـة سلطتهم ويتحقق النفـوذ. وإذا كـان الـرؤسـاء لا يتصفـون بـالخصـال المـرجـوة يمكن تكوينهم في ميدان علم النفس الاجتمـاعي كي يطلعـوا على خاصيـات النفس البشرية والمؤثرات على السلوك.

ولو حللنا هذا المذهب في التصرف البشري وتوزيع السلطة على ضـوء نظريـة فيبر (WEBER) لأمكننا القول ان مدرسة العلاقات الإنسانيـة تذهب إلى غاية إضافة شرعية «لدنية» إلى الشرعية العقـلانية التي يتمتـع بها (على الأقـل نظرياً) الـرؤساء الـرسميون فبحكم صفـاتهم الشخصية أو بحكم تكـوينهم في ميـدان علم النفس الاجتماعي سيتصـرفون تصـرفاً يجعـل المرؤوسين يؤمنـون بأنهم لا يخضعون لسلطة قاهرة بل يخضعون تلقـائياً لأشخـاص يمتازون عنهم بفضائل (فضيلة المعرفة) وفي الآن نفسه يدركـون طموحـاتهم ورغباتهم وكـل هذا يزيد في الشعور بشرعية السلطة ونجاعة النفوذ.

وأما من ناحية تطبيق هذه النظريـة التي ظهرت في العشـرينات من هـذا القرن فقد أخذت نجاعتها في الانخفاض المتزايد مـع تطور الحـركة العمـالية وارتفاع الوعي بالهوية الجماعية عند الطبقات العاملة (Conscience ouvrière).

2.2 - نظرية السلطة والطرق العصرية في التصرف البشري:

حـاولت النـظريـات الحـديثـة لعلم التصـرف البشـري والتي بـرزت في الستينات انطلاقاً من بحوث أهمها التي قدمهـا MAC. GREGOR (نظريـة Y) P.DRÜCER (التصـرف بـالأهـداف (Gestion par objectifs) وجمـاعـة -Tavis tock Institute (التصـرف الإنساني الـذي يدمـج أهداف العـاملين في أهـداف المؤسسة)، حاولت هذه النظريات بناء طرق في العمل والتنـظيم لا يشعر فيهـا

الفرد بخضوعه لأية سلطة كانت، بل يعمل على أساس معرفة بأهداف شغله وأهـداف المنظمـة وشعور بـالمسؤولية سـواء كـان الفـرد منعـزلاً أو عضـواً في جماعة صغيرة مستقلة نسبياً (Groupe autonome) بهذه الطريقة لا يجد العـامل أو المـوظف أو الإطار أي سلطة مجسمـة في شخص بـل يعمـل داخـل إطـار محدد تكون فيه مسؤوليته مبينة ولا يأتمر إلا بهذه المسؤولية.

وقد أبهرت هذه النظريات العديد من المفكرين والصناعيين الذين أقبلوا على تـطبيقها رغم مـا كلفهم ذلك من استثمـارات يحتمها تغييـر نـظام العمـل (قطع سلاسل الانتاج لتكوين مجموعات مستقلة وإثراء العمل. . .).

وتبنى المكتب الدولي للشغل هذه النظريات وقام بدراسات تؤيد نجاعـة طرق التصرف المبنية على إعطاء المسؤولية للعامل الفرد وللجماعات.

3.2 ـ النقد السوسيولوجي:

1.3.2 ـ التنظيم العصري يجسم نوعاً جديداً من طرق النفوذ:

يقول (BLAU & SCHOENHERR)[1] ان الذين يوجدون اليوم في مراكـز السلطة يستعملون نفوذاً ربما يفوق نفوذ أي طاغية عرفه التـاريخ ففي التجـربة اليومية لا يكون النفوذ مبـاشراً أي لا يـوجد حتمـاً شخص يراقب شخصـاً آخر ويملي عليه فعل ما يريده هو ولكن النفـوذ يتمثل في **إخضـاع الإنسان لمنـطق يسيـطر على الموقف** ويحتم العمـل طبقاً لنمـاذج ومعـاييـر مبـرمجـة من قبـل ومستبطنة.

وهـذا النوع من السلطة التـنـظيميـة (pouvoir Organisationnel) يستعمـل وسائل شتى منها:

ـ الانضباط للقوانين كما تفرض ذلك الإدارة البيروقراطية.

---

(1) P. BLAU & F. SCHOENHERR. The structure of Organizations, N.Y. 1971, **in People an organization** G. SALAMAN & K. THOMPSON et. 1975 P. 13-24.

ـ إيجاد تطابق بين القواعد المشروعة والأوامر التي تعطى وتتلقى عند ممارسة العمل اليومي.

وهذا ما يحمل على وضع قواعد عمل أكثر دقة وتفصيلاً وهي قواعد تحد لا من حرية المرؤوسين فحسب بل وحتى حرية الرؤساء ولو أن هؤلاء في بعض الأحيان وضعوا القوانين لمصلحتهم.

ـ التحفيز وهو كذلك نوع من أنواع الوسائل للنفوذ.

فالأجر المرتبط بالإنتاج والترقية كل ذلك يزيد في التبعية للمنظمة ويحمل على الخضوع لسلطتها والانسجام مع قوانينها.

ـ التكنولوجيا وهي وسيلة للنفوذ ذات وجهين:

* إما أن تكون سرعة الآلة أو السلسلة (Chaîne de Production) المضبوطة مسبقاً تسيطر على حركات العامل.

* وإما أن يكون العاملون المتدبون بحكم اختصاصهم وميولهم الوظيفية سيعملون من تلقاء أنفسهم على تطبيق ما قد وضع في نطاق التخطيطات العامة وعلى تحقيق أكثر نجاعة ممكنة لشغلهم.

وفي توزيع العاملين على الوظائف حسب اختصاصاتهم هناك تقليل من الحاجة إلى استعمال السلطة الإدارية المباشرة (Pouvoir Hiérarchique) عن طريق الثواب والعقاب ويستنتج Blau & Schoenherr أن الاتجاه الملاحظ في التنظيمات العصرية يميل نحو **التخلي شيئاً فشيئاً عن القيادات المباشرة عبر سلسلة التدرج القيادي** (A travers la chaine de commandement) **والتركيز على أشكال غير مباشرة لتحقيق النفوذ**. وقد وقع الانتقال من البحث عن أسباب شرعية السلطة إلى إيجاد مواقف يخضع الفرد إلى محدداتها بمحض إرادته يقوم بالأعمال التي ترضي المنظمة وهكذا تتخلص المنظمة من أعباء مادية ونفسية كان يحتمها نظام السلطة الهيركية كما يرى KATZ & KAHN[1]

(1) KATZ & KAHN, **the social Psychology of organisation, Wiley,** N.Y. 1966. P. 222.

إذ في هذا النظام مضيعة للطاقات الإنسانية حيث تبقى الطاقات مسخرة للقيادة عوضاً عن استعمال طاقاتها في التجديد والابتكار.

والسؤال الآن هو هل أن النفوذ سواء كان عن طريق القيادة المباشرة أو غير المباشرة يكون مطلقاً بمعنى أن السلوك المقرر من طرف القيادة يتحقق تماماً أم لا؟

2.3.2 ـ نسبية النفوذ في المنظمة:

إذا اعتبرنا النفوذ من الناحية النفسية الاجتماعية كشكل من **العلاقات التفاعلية** يلاحظ أن النفوذ لا يمكن أن يدرك من طرف واحد لما للطرف الآخر من أهمية في توجيه السلوك.

في كتاب نشر أواخر 1977[1] وضع Crozier et Friedberg نظرية جديدة لتحليل الفعل L'Action في المنظمة وهي نظرية مبنية على رفض مبدأ السلطة المطلقة لأي فئة اجتماعية على فئة أخرى وأدخلا من جديد متغير (Variable) الحرية في التحليل السوسيولوجي وتعتمد نظريتهما على هاته الفرضيات الخمسة:

(أ) ليست هناك محددات مطلقة للمواقف:

الذي يتواجد فيها العنصر الاجتماعي الفاعل فقدرة هذا الأخير على التأثير على المحددات واستعمال بعضها لصالحه وإمكانية التأثير المتبادل بين العناصر المختلفة يقلل من حدة الضغوط ويعطيها اعتدالاً. وفي المنظمة هناك تحديد مسبق للمواقف والثروات فلا يتمتع العنصر العامل بحرية مطلقة ولكن النسق التنظيمي قابل للتأثير والتحويل فمثلاً لا تتخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس صورة الانصياع المطلق والامتثال ولكن رغم كل وسائل المراقبة التي يخضع لها عمل هذا الأخير تبقى له إمكانية إيجاد تضامن بينه وبين زملائه

---

(1) M. CROZIER et E. FRIEDBERG, **L'acteur et le système,** Seuil 1977.

والقدرة على خلق علاقات واتصالات مع الآخرين والمشاركة في تشكيل أو حل تكتلات وتحمل التوترات النفسية التي تنشأ عن الصراعات ـ وبالتالي فإن كل طرف يملك أوراقاً رابحة (Atouts) ولا تحتوي أي منظمة على سلطة مطلقة.

(ب) السلوك البشري «جائز» لا محتم (Contingent mais non nécessaire):

لأنه وفي نفس الوقت مرتبط بمحددات الموقف والإمكانيات التي يحتوي عليها من جهة وهو حر من جهة أخرى. والحرية تأتي من أن الإنسان لا يخضع للتنظيم بصفة آلية ولا لعواطفه فحسب بل هو كذلك عنصر مفكر، يحسب ويبتكر وله قدرة على التأقلم والتأثير ويستعمل كل هذه الطاقات حسب الظروف وحسب تحركات الطرف المقابل.

(ت) سلوك العناصر الاجتماعية يخضع إلى استراتيجية:

ولا يعني الكاتبان بمفهوم الاستراتيجية وجود أهداف وغايات واضحة ومتكاملة لكل عمل يقوم به العنصر الاجتماعي. فهذا المفهوم (أي الاستراتيجية) يرمز فقط إلى أن السلوك يحتوي على منطق معين له علاقة بالموقف وسلوك العناصر الاجتماعية الأخرى.

(ث) يجب تعريف السلطة بأنها علاقة لا مشمولة من المشمولات:
(Relation et non attribut)

فهي الإمكانية التي يتمتع بها بعض الأفراد للتأثير على غيرهم وهي لمن له الأكثر قدرة من غيره على استغلال إمكانيات الموقف مع العلم أن كل عنصر له إمكانيات من هذا القبيل ولو نسبياً فتتمثل علاقة السلطة بين شخصين «أ» و«ب» في الآتي: يستخدم «أ» سلطته ليحمل «ب» على سلوك معين وبإمكان «ب» أن «يساوم» بإرادته في القيام بهذا السلوك وبهذا يجعل سلوكه غير منتظر من «أ» وهذا ما يخول له سلطة على «أ» إذن حسب (Grozier et FRIEDBERG) تتمثل السلطة في مجال الحرية التي تملكها الأطراف

الاجتماعية المرتبطة بعلاقة سلطوية يعني بمدى إمكانية رفض ما يطلبه الآخر.

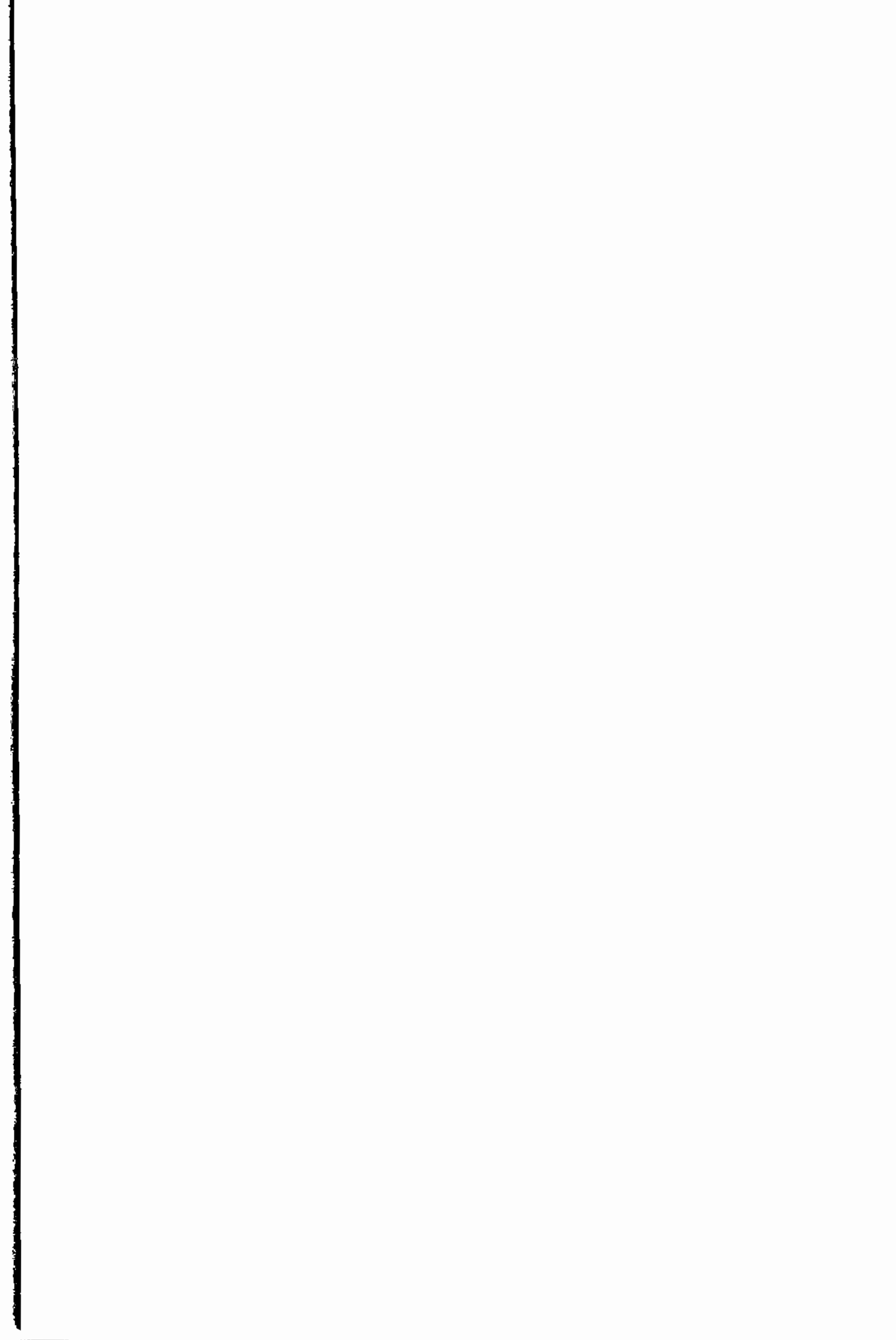
فالقوة والثروة والهيبة والنفوذ وباختصار كل الثروات التي يملكها البعض لا تتدخل في السلوك السلطوي إلا إذا سمحت لصاحبها بحرية أكبر في الفعل (Liberté d'action).

(جـ) المجالات الحرة في التنظيم Zones d'incertitude:

إن كل تنظيم مهما تعقد بناؤه لا يمكن أن **يحدد كل التصرفات** بل يترك مجالات للشك فيما سيكون عليه السلوك وهي بمثابة مجالات حرة نسبياً يمكن للعناصر الاجتماعية المختلفة أن تستغلها لصالحها كمنبع للسلطة (انظر النقطة «ث» أعلاه) فتجعل تصرفها غير قابل للتوقع من طرف الآخرين وكلما كان السلوك غير قابل للتوقع كلما فسح المجال لحرية صاحبه وزاد في سلطته.

من المجالات الحرة في التنظيم يذكر الباحثان: التمكن من كفاءة ما، العلاقة بين المنظمة والمحيط الخارجي، التمكن بصفة مفصلة في كل المواقف.

وهكذا يسير التنظيم بحكم اللعبة التي تدور بين العناصر الاجتماعية الفاعلة ذات الغايات المتضاربة أحياناً والمتقاربة أحياناً أخرى وذات الحرية النسبية والتي تستعمل منابع السلطة الموجودة أو تنشىء مصادر أخرى لها حسب المواقف.



مراجع عربية

- علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة .
- أ. ع. سلامة وع. ص. عبد الغفار: **علم النفس الاجتماعي**: القاهرة.
- حامد عبد السلام زهران: **علم النفس الاجتماعي**، القاهرة 1977 .
- و. ف. د. بنجهام و ب. ف. مور: **سيكولوجية المقابلة** الترجمة العربية بالقاهرة 1961 . W.V.D. BENGHAM & B.V. MOORE .
- محمد علي شهيب: **السلوك الإنساني في التنظيم** القاهرة 1976 .
- ابن خلدون: **المقدمة** نشر دار الكتاب اللبناني بيروت 1956 .
- عبد الله شريط: **الفكر الأخلاقي عند ابن خلدون** الجزائر 1975 .
- الطاهر لبيب: **سوسيولوجية الثقافة**، كلية الآداب والعلوم الإنسانية تونس 1977 .
- عبد الباسط محمد محسن: **علم الاجتماع الصناعي**: القاهرة 1978 .
- محمد علي محمد: **مجتمع المصنع** ـ القاهرة: 1975 .
- حنفي محمود سليمان: **السلوك التنظيمي والآراء**، دار الجامعات المصرية الاسكندرية .

- د. عبد الباري الدرة: نظرية الإدارة الموقفية، **المجلة العربية الإدارية** العدد 3 السنة 3 اكتوبر 1979.

- رياض الزغل: البنية التنظيمية وأثرها على تنمية قدرة التحكم في التكنولوجيا والابتكار: التجربة الصناعية وقضية التنمية، **المجلة العربية للإدارة** المجلد 9 العدد 4 خريف 1985.

- ناصف عبد الخالق: «الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل» **المجلة العربية للإدارة** المجلد السادس، العدد الأول، مارس 1982.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLPORT, GORDON, POSTMAN, LEO, **The Psychology of Rumor,** N.Y. Holt Rinehart and Winston, 1947.
- ARGYRIS C. **Personality and Organization,** Harper N.Y. 1957.
- BERTALANFFY (Von) L. **Théorie générale des Systèmes** (1968) trad. fr. Dunod 1973.
- BURNS T. Mechanistic and Organistic Structures, in **Organization theory,** D.S. PUGH ed. Harmondsworth 1971.
- BERELSON (B.) & STEINER (G.A.) **Human Behavior** New York, 1964.
- BURSTIN (I.), **L'évolution Psychosociale de l'enfant de 10 à 13 ans,** Neuchâtel, 1959.
- BLAU (P.) & SCHOENHERR, (F.) «New Forms of Power» **In People and Organizations,** SALAMAN (G.) & THOMPSON (K.) eds, London 1975 pp. 13-24.
- BESSIS (P.) & JAOUI (H.), **Qu'est ce que la créativité?,** Dunod, 1972.
- BOLLINGER (D.) et HOFSTEDE (G.). **Les différences culturelles dans le management,** ed. d'organisation, 1987.
- BENEDICT (R.) **Echantillons de civilisations,** Trad. Fr. Gallimard 1950.
- CLARK CH. **Brainstorming,** trad. fr. Dunod 1971.
- M. CROZIER, **La société bloquée,** Le seuil 1970.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), **L'acteur et le système,** seuil 1977.

- CASTELLAN (Y.), **Initiation à la psychologie sociale,** A. Colin, 1970.
- DEUTSCH M. & KRAUSS R.M. **Theories in Social Psychology,** Basic Books Inc. Publishers, 1965.
- DRÜCKER P. **La Pratique de la Direction des Entreprises,** trad. fr. E.O. 1957.
- DUBOIS (J.), **Psychologie des groupes et management,** Dunod, 1972.
- DAVAL (R.), & Autres, **Traité de Psychologie sociale,** PUF 1970.
- FAUCHEUX C. & MOSCOVICI S., Self esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature, **Journal of Personality and Social Psychology,** 1968 Vol. 8, n° 1, pp. 83-88.
- FESTINGER L. **A Theory of Dissonance,** Stanford University Press, 1957.
- FREUD (S.), **Essais de psychanalyse,** Payot 1975.
- FELDMAN (S.P.), **Management in context:** An essay on the relevance of culture to understanding of organizational change, **Journal of Management Studies,** 23/6/1986.
- GALBRAITH (J.K.), **Le nouvel Etat industriel,** Gallimard 1969.
- GELINIER (O.) **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes,** ed. Hommes et techniques, 1984.
- HOEBEL E.A. **Athropology,** Mac Graw Hill, 1968.
- HUME D. **Essai sur l'entendement humain,** Londres, 1748.
- HUNT R.G. Technology and Organization, **Academy of Management journal,** September 1970.
- HERZBERG (F.), **Le travail et la nature de l'homme,** E.M. 1975.
- HERSKOVITS (M.J.), **Les bases de l'anthropologie culturelle,** trad. fr. Payot 1952.
- JAQUES (E..), **Intervention et changement dans l'entreprise, trad. fr. Dunod 1972.**
- JARNIOU(P.),**L'entreprise comme système politique,** P.U.F. 1981.
- JUNG (C.J), **L'Homme à la découverte de son âme,** traduction française, Payot 1969.
- KARDINER A. **L'individu dans sa société, Essai d'une anthropologie psychanalytique,** trad. fr. Gallimard, 1969.

- KATZ (D) & (R.L.) KAHN, **The Social Psychology of Organization,** N.Y. 1966.
- LEAVITT H.J. Some effects of certain communication patterns on group performance, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1951, n° 46 pp. 38-50.
- LAVOEGIE M.S. **Les cadres de l'examen psychologique,** Dunod-Economie 1970.
- LOVOEGIE (P.), **L'entreprise comme système politique,** P.U.F. 1981.
- LAWRENCE (R.), & LORSCH (J.W.), **Adapter les organisations, Intégration ou différenciation,** Trad. Fr. Paris, 1973.
- LEVY (A.), **Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains,** Dunod, 1978.
- LEVINSON (H.), **Les motivations de l'homme au travail,** Trad. Fr. E.O. Paris 1974.
- LEVY LEBOYER (C.), **Psychologie des Organisations,** PUF, 1974.
- LEWIN (K.), **Dynamic Theory of Personality,** New York 1935. Psychologie Dynamique, Paris PUF 1964.
- LE SENNE (M.), **la Caractérologie** Paris 1945.
- LINTON (R.), **Le Fondement culturel de la personnalité,** Trad. Fr. Dunod 1977.
- MAC GREGOR D. **The Human Side of Entreprise,** Mac Graw Hill, 1960.
- MAIER N.R.F. **La psychologie dans l'industrie,** Marabout 1970.
- MILLER L.M. **Behavior Management, The New Science of Managing People at Work,** Wiley & Sons, 1978.
- MINTZBERG H. **The Structuring of Organizations,** Englewood Cliffs, 1979 (trad. fr. **Structure et Dynamique de Organisations,** E.O. Paris 1982).
- MORENO J.L. Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology, **American Sociological Review,** June 1947.
- MORENO J.L., **Les fondements de la sociométrie,** P.U.F., Paris 1954.
- OSBORN A.F., **L'imagination constructive,** trad. fr. Dunod 1971.
- MALINOWSKI (B.), **Une théorie scientifique de la culture,** éd, Maspero 1968.

- MARCUSE (H.), **Culture et société,** éd, minuit, 1970.
- MAYO (E.), **The social problem of Industrial Civilization,** Harvard Business School, 1951.
- MEAD (M.), **Sex and temperament in three primitive societes,** N.Y. 1935. Trad. Fr. **Moeurs et sexualité en océanie.**
- MERTON (R.K.), **Eléments de Théorie et de méthode sociologique,** Mouton 1965.
- MILLER (L.M.), **Behavior management, The new science of managing people at work,** Wiley, N.Y. 1978.
- MOORE (M.), **La nouvelle technocratie égyptienne, Maghreb-Machrek** n° 73, 1976, pp. 41-53.
- MUCCHIELLI (R.), **La dynamique de groupe,** E.M. 1973.
- MOSCOVICI (S.), **La psychologie sociale, une discipline en mouvement** éd. Mouton, 1970.
- MOSCOVICI (S.) & Autres, **Introduction à la psychologie sociale,** Paris 1972.
- OSBORN A.F., **L'imagination constructive,** trad. fr. Dunod 1971.
- OSBORN (A.), **L'imagination Constructive,** Dunod, 1976.
- PAULHAN F. **Psychologie de l'invention,** 1900.
- PIAGET J. **Les relations entre l'affectivité et l'intelligence dans le développement mental de l'enfant,** C.D.U. Paris 1954.
- PARSONS (T.), **Le Système des Sociétés Modernes,** Dunod, 1973.
- PFEFFER (J.), Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigns, in CUMMINGS L.L. and STAW B.M. eds, **Research in Organizational Behavior,** 1981.
- PUGH (D.S.), Modern Organisation theory: A psychological and sociological study, in **Readings of Organizational Behavior and human Performance,** Cumming and Scott ed., Homewood 1969.
- PAGES (M.) & (D.), **L'emprise de l'organisation,** PUF, 1981.
- ROBBINS S.P., **Organizational Behavior, Concepts and Controversies,** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- ROCHEBLAVE- SPENLE A.M., **La notion de rôle en psychologie sociale,** PUF, Paris, 1962.

- ROGERS R.E., **The Political Process in Modern Organizations,** New York Exposition Press, 1971.
- SILVERMAND D., **The Theory of Organizations,** Heineman London, 1976.
- SKINNER B.F., **Science and Human Behavior,** The Free Press, 1953.
- SAINSAULIEU (R.), Le monde du travail, **in Encyclopédie de la Sociologie, Le Présent en question** pp. 189- 215, Larousse 1975.
- SILVERMAN (D.), **The Theory of organisation,** London, 1976.
- SAPIR (E.), **Anthropologie,** Minuit, 1971.
- SKINNER (B.F.), **Science and Human Behavior,** The Free Press N.Y. 1954.
- SKINNER (B.F.), **Contingencies and Reinforcement, A theoretical analysis,** Appleton- Century Crafts, N.Y. 1969.
- TYLOR (Sir Edward Burnett), **Primitive Culture, Anthropology** Londres, 1881.
- STOETZEL (L.), **La psychologie Sociale,** Flammarion 1963.
- TANNEN BAUM (R.A.), **La dynamique de l'homme au travail,** E.O. 1977.
- TANNEN BAUM (R.A.), **Psychologie sociale de l'organisation industrielle** Editions Hommes et Techniques, 1973.
- THOMPSON (V.A.), **Comportement Bureaucratique et organisation Moderne** Trad. Fr. Paris 1966.
- VROOM (V.A.), **Work and Motivation,** Wiley, 1964.
- WEBER (M.), **Economie et société,** Trad. Fr. Plon 1971.
- ZALEZNIK A., Power and Politics in Organizational Life, **Harvard Business Review,** May-June 1970.
- ZALEZINK A., **Human Dilemmas of Leadership,** Harper and Row Publishers, N.Y. 1966.
- ZGHAL (R.), **Modes de gestion du personnel et conscience ouvrière dans l'industrie à sfax,** Thèse de 3e Cycle, Aix en Provence 1974.
- ZGHAL (R.), **Culture et comportement organisationnel , Schéma théorique et application en cas tunisien,** thèse de doctorat d'Etat Aix en Provence, 1983.

معجم

Abstract	مجرد
Action	الفعل
Acquisition (besoin d’)	(حاجة) التملك
Accentuation	تأكيد ـ إبراز
Acteur Social	الفاعل الاجتماعي
Adaptation	تكيف ـ تأقلم
Agressivité	العدوانية
Ajustement	تعديل
Analyse factorielle	التحليل العاملي
Anomie	اللامعيارية
Analogie	تقايس ـ تشابه
Anthropologie	علم الإنسان (بغض النظر عن الزمان والمكان، الأنتروبولوجيا)
(Comportement) appris	سلوك مكتسب
Appréciation (du personnel)	تقييم إنجاز العمال
A priori	بداءة
Aptitude	كفاءة
Appartenance (Besoin d’)	(حاجة) الانتماء

Approche	مدخل
Autorité	نفوذ
Autoritaire (Relation)	تحكمية (علاقة)
Auto régulation	الضبط الذاتي
Auto réalisation	تحقيق الذات
Assimilation	تشبيه (انتقال من المختلف إلى المشابه)
Associative (Relation)	(علاقة) ترابطية
Assotiationnisme	مذهب التداعي
Attitude	الاتجاه
Attachement	الارتباط
Attente	التوقع
Attribution	نسبة، إسناد
Attraction	جذب
Auto-évaluation	تقييم الذات
Besoin	الحاجة
Behaviorisme	السلوكية
Bilan	تقييم
Caractéristique	ميزة
Catégorie	فئة
Catégorie Professionnelle	درجة مهنية
Le Cadre (technique)	الهيئة الفنية
Cadre de réference	الإطار المرجعي
Cause-effet (relation de)	علاقة سببية
Ça	الهو
Changement cognitif	تغيير في الإدراك
Charismatique	لدني ـ كرزماتي

Circuit	مجرى
Clan	طائفة
Condition	ظرف
Corrélation	ارتباط
Coordination	التنسيق
Communication	اتصال
Cognitif	خاص بالمعرفة
Contenu	مضمون
Communication ascendante	اتصال صاعد
Communication descendante	اتصال نازل
Conflit	صراع
Consultation	تشاور
Complexité	تعقد
Contrainte	محدد
Concepts	مفاهيم
Contexte	موقف
Continuum	خط متصل
Conformisme	تماثل
Combiner	نظم ـ رتب ـ شكل
Conscience collective	الضمير الجماعي ـ الوعي الجماعي
Compensation	تعويض
Comportement d'ajustement	سلوك تعديلي
Concentration	كثافة
Créativité	ابتكارية
Désir	الرغبة
Déduction	استنباط ـ استنتاج
Détermination	تحديد

Distance sociale	مسافة اجتماعية
Dimension	بعد ـ أبعاد
Différenciation	التمايز
Dissonance cognitive	نشاز إدراكي أو خلل
La Dynamique	الدينامية أو الحركية
Echelle Hiérarchique	سلم التدرج الهيرركي
Echelle d'attitudes	مقياس الاتجاهات (أو سلم)
Ecart	تفاوت
Effectifs	أعداد ـ الموظفون
Efficacité	فعالية ـ نجاعة
Elaboration	إعداد ـ تكوين
Empirique	ميداني
Emetteur	المرسل
Enquête	طرق المسح ـ استمارة
Equipe	فرقة
Essence	جوهر
Evaluation (des fonctions)	تقييم (الوظائف)
Evolution	سيرورة ـ تطور
Exploitation	استغلال
Expérimental	تجريبي
Explicite ≠ implicite	صريح ≠ مضمر ـ ضمني
Extraversion	الانبساط الذاتي
Face à face (relation)	المواجهة المباشرة أو الشخصية
Facteurs (de motivation)	مقومات (الدافعية)
Faculté	ملكة ـ كفاءة
Feed- Back	استرجاع المعلومات
Flux (de l'information)	دفق (المعلومات)

Formel	رسمي
Fonction	وظيفة
Formule	صيغة
Fonctionnalisme	الوظيفية
Fréquence	تواتر
Frustration	إحباط
Fusion	إدماج
Gestion Situationnelle	الإدارة الموقفية
Grief	تظلم
Groupe	جماعة
Groupe d'appartenance	جماعة عضوية أو جماعة انتماء
Groupe de référence	جماعة مرجعية
Groupe formel	جماعة رسمية
Groupe informel	جماعة غير رسمية
Identification	تقمص، تماثل
Informel	غير رسمي
Interview (libre, en profondeur de groupe)	مقابلة، (حرة، متعمقة، جماعية)
Intégration	تكامل
Interaction	تفاعل
Investigation	استقراء
Intuition	بديهة
Intensité	حدة
Indemnité	مكافأة أو تعويض
Instrumental	أداتي
Initiative	مبادرة

Introspection	استبطان، تحليل ذاتي
Introversion	انطواء ذاتي
Implicite	ضمني، مضمر
Insatisfaction	استياء
Intériorisé	مستبطن
Intervalle de contrôle	مدى الإشراف
Inéluctable	حتمي
Indice	مؤشر
Infrastructure	البنية التحتية
Isolement	انفصال ـ انفراد
Harmonieux	متناسق منسجم
Hiérarchique	رئاسي
Homologie	تجانس ـ تناظر
Hypothèse	فرضية
Jugement différé	تقييم مؤجل
Latent	خفي ـ كامن ـ مستتر
Maillon	حلقة في سلسلة
Mécanismes	آليات
Méthode	طريقة ـ منهج
Mental	ذهني
Méthodologique	منهجي
Moral	الروح المعنوية
Mode technologique	النسق الفني
Modèle	نموذج
Motivation	الدافعية
Mobilité	تنقّل

Mode de pensée	أسلوب التفكير
Morphologique	تشكلي ـ مرفولوجي
Multidimensionnel	متعدد الجوانب أو الأبعاد
Neutralité	الحياد
Niveau Hiérarchique	مستوى هيرركي
Niveau	درجة
Norme	معيار ـ مثل
Noumène	مفهوم في ذاته
Objectif (objectivité)	موضوعي و (موضوعية)
Obstacles	معوقات
Optique (Sociologique)	منظور (سوسيولوجي)
Opportunité.	فرصة
Organisation	تنظيم ـ منظمة
Organigramme	خريطة إدارية
Orienté (Vers un objectif)	هادف
Perception	الإدراك
Permissivité	سموحية
Phénomène	ظاهرة
Plaintes	شكاوى
Pouvoir	السلطة
Promotion professionnelle	الارتقاء المهني
Projectif (test)	اختبار إسقاطي
Préférence	التفضيل
Processus	سير ـ صيرورة ـ سياق
Prestige	هيبة
Probabilité	احتمال

Praxis	ممارسة
Qualification	مهارة، خبرة
Qualitatif	كيفي
Quantitatif	كمي
Ouvriers Qualifiés	عمال مهرة أو ذوي خبرة
Rationaliser	عقلن
Rationnel	عقلاني، رشيد
Rationalité	معقولية
Relation	علاقة
Référennces Scolaires	مؤهلات دراسية
Renforcement	التعزيز
Répartition	توزيع
Répulsion	نفور أو تنافر
Réalisation (de soi)	إنجاز ـ تحقيق الذات
Récompense, Rétribution	جزاء ـ مكافأة
Récepteur	المستقبل
Reproduction	توالد ـ تناسل
Réflexe conditionné	فعل منعكس شرطي
Réaction	إجابة ـ رد فعل
Réduction	اختصار
Réseau	شبكة
Retentissement	رجع
Rôle	دور
Satisfaction (état de)	رضا
Statisfaction des besoins	إشباع حاجات

Sélection et orientation professionnelle	اختيار وتوجيه مهني
Sélection	انتقاء
Sélectif	انتقائي
Signification	دلالة
Situation	وضع، موقف
Situationnel	وضعي، موقفي
Slogan	شعار
Sociométrie	القياس الاجتماعي
Solidarité	التماسك
Socialisation	التنشئة الاجتماعية
Spontané	تلقائي
Spécialisation (Professionalisation)	تخصص، احتراف إلى مهن فنية عليا
Structure (Administrative, Organisationelle)	بنية (إدارية تنظيمية)
Style	أسلوب
Statut	مكانة
Stockage	حفظ
Stimulus	مثير
Statique	ساكن أو سكوني
Stimulation	إثارة
Stéréotype	صورة ساكنة ـ قالب متحجر
Stratification sociale	التدرج الاجتماعي
Stable	مستقر
Subjectif	ذاتي ≠ موضوعي
Subculture	ثقافة فرعية
Sur moi	الأنا الأعلى
Subconscient	ما تحت الشعور ـ شعور جزئي أو باطن

Superstructure	البنى الفوقية
Système d’autorité, de commandement	نسق قيادي
Systèmatique	بانتظام وبصفة كلية
Synthèse	تأليف
Système	نسق
Systèmique	نسقي
Tension	توتر
Transfert	نقل
Traits (de personnalité)	صفات ـ علامات الشخصية
Typologie	تصنيف حسب النماذج أو الأنماط
Variables	المتغيرات
Variables indépendantes	متغيرات مستقلة
Variables dépendantes	متغيرات تابعة